

SELKUNDIGE KONTRAK: WEDERSYDSE VERWAGTINGS TYDENS DIE AANVANGSFASE VAN MILITÊR-AKADEMIESE STUDIE

deur

JOHANNES ABRAHAM BEUKES



**Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die
graad van Magister in Handel en Administrasie (Bedryfsielkunde)
aan die Universiteit van Stellenbosch**

STUDIELEIER: MNR H.D. VOS

NOVEMBER 1994

VERKLARING

Ek, die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nooit vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

BEDANKINGS

Besondere dank en waardering word hiermee betuig aan:

God, die Almagtige, aan wie alle lof, dank en eer toekom.

My studieleier, mnr H.D. Vos, vir sy bekwame leiding, aanmoediging en bydrae tot my akademiese ontwikkeling.

Die eksaminatore vir die beoordeling van die tesis.

Al die proefpersone vir hulle gewaardeerde samewerking.

Dr. J.J. Gouws en mev M.E. Kotze vir hulle deurlopende belangstelling en aanmoediging.

My eggenote, Magda, en ander familieleden vir hulle voortdurende belangstelling en ondersteuning.

Mev Elsa de Kock vir die professionele wyse waarop sy die tesis getik het.

OPSOMMING

Die Fakulteit Krygskunde van die Universiteit van Stellenbosch kry, net soos verskeie privaat- en openbare instansies, jaarliks met 'n groot aantal nuwelinge te doen.

Soos by dié instansies, ervaar verskeie nuwelinge by die Fakulteit ook aanpassingsprobleme gedurende die eerste aantal maande in hulle nuwe werksomgewing. Die aanpassingsprobleme lei daartoe dat nuwelinge frustrasie, ontevredenheid, rolkonflik en rolmeerduidigheid ervaar, wat weer tot swak akademiese prestasie kan lei. In 'n poging om bogenoemde probleme uit te skakel, moet daar gedurende die aansluitingsproses gestreef word na 'n tweerigting sielkundige kontrak, waardeur 'n passing tussen individuele behoeftes, vermoëns en vaardighede aan die een kant, en die pos- en organisasievereistes aan die ander kant, bereik kan word.

'n Literatuurstudie het getoon dat nuwe toetreders 'n realiteitskok beleef, omdat hulle vir die eerste keer die gaping tussen verwagtings en drome aan die een kant en die realiteit aan die ander kant moet konfronteer. Daar is ook gevind dat werwingsmetodes in die militêre omgewing dikwels oorhaastige kontraktering tot gevolg het en daartoe lei dat beide partye se verwagtings nie deeglik met mekaar bespreek word nie. Die literatuur toon ook dat rekrute in die algemeen onrealistiese verwagtings het, wat op inligting vanuit die media, advertensies en films gegrond is.

Die studie het dit derhalwe ten doel gehad om die verwagtings van voornemende studente en die verwagtings van die organisasie (Militêre Akademie, Fakulteit Krygskunde) te meet, sodat bepaal kan word of daar 'n passing tussen dié twee partye se verwagtings bestaan. In die studie is die passing van verwagtings en die invloed daarvan op werkstevredenheid, produktiwiteit, verwagte dienstermyn, loopbaanverwagtings en prestasie ondersoek.

Om uitvoering hieraan te gee, is gebruik gemaak van 'n literatuurstudie wat deur empiriese navorsing opgevolg is. Die literatuurstudie het uit 'n teoretiese onderbou van die sielkundige kontrak en modelle van die sielkundige kontrak bestaan. Die empiriese navorsing het uit die toepassing van Kotter se model en vraelys van die sielkundige kontrak bestaan.

Met empiriese navorsing kon **nie** steun vir Kotter se hele model verkry word nie. Steun is egter vir drie verwantskappe verkry, naamlik:

- Verwantskap #1: verwagtings waaroor duidelik en bewustelik gedink is;

- Verwantskap #3: goeie begrip vir mekaar se verwagtings toon 'n sterk verwantskap met 'n positiewe sielkundige kontrak; en
- Verwantskap #8: die verband tussen die sielkundige kontrak en loopbaanverwagtings.

Statisties beduidende verskille is ook tussen studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings ten opsigte van loopbaanverwagtings verkry, asook tussen die verskille tussen studente se verwagtings en organisasieverwagtings.

Moontlike verklarings vir bogenoemde bevindings word aangebied en aanbevelings vir verdere navorsing word gedoen.

ABSTRACT

Like many other private and public entities, the Faculty of Military Science of the University of Stellenbosch has to deal with a large number of newcomers every year.

As is the case at other institutions, newcomers to the Faculty experience adjustment problems in their new work environment. These problems lead to frustration, dissatisfaction, role conflict and role ambiguity which, in turn, may result in poor academic performances. One way of eliminating these problems could be to aspire towards a two-way psychological contract upon arrival of newcomers. This entails matching individual needs, abilities and skills with post and organisational requirements.

A literature study indicated that new entrants experience a reality shock when confronted the first time by the gap between, on the one hand, expectations and dreams and, on the other, reality. It was also found that recruitment methods in the military environment often embrace rushed contracting and therefore inadequate discussion of each party's expectations. The literature also shows that, on the whole, recruits tend to have unrealistic expectations, based on information gleaned from the media, advertisements and films.

In the light of the above, the purpose of this study was to measure the expectations of both prospective students and the organisation in order to determine whether there is any match between the two party's expectations. At the same time the matching of expectations and the concomitant influence on job satisfaction, productivity, expected tenure of service, career expectations and performance were investigated.

The methodology employed was a literature study supported by empirical research. The literature study focused on the theoretical foundations and models of the psychological contract. The empirical research consisted of the application of Kotter's model and questionnaire pertaining to the psychological contract.

Empirical research did not support Kotter's entire model. However, three relationships were supported. These were:

- Relationship #1: clear and consciously reasoned expectations have a bearing on the psychological contract;

- Relationship #3: healthy understanding of each other's expectations show a strong relationship with a positive psychological contract; and
- Relationship #8: the relationship between the psychological contract and career expectations.

Statistically significant differences were also found between students with high expectations and students with low expectations *vis-à-vis* career expectations, as well as between the differences between students' expectations and organisational expectations.

Possible explanations for the above findings are presented, and recommendations are made for further research.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING

1

1.1	Agtergrond	1
1.2	Doel van Studie	3
1.3	Begrensing van Studieveld	4
1.4	Opsomming	4

HOOFSTUK 2

DIE SIELKUNDIGE KONTRAK : 'N TEORETIESE ONDERBOU

5

2.1	Inleiding	5
2.2	Aard en Ontstaan van die Sielkundige Kontrak	5
2.3	Teorieë as onderbou vir die Konseptualisering van die Sielkundige Kontrak	6
2.3.1	Simboliese Interaksionisme (" <i>Symbolic Interactionism</i> ")	6
2.3.2	Sosiale Leerteorie	7
2.3.3	Verwagtingsteorie	8
2.3.4	Billikheidsteorie	10
2.3.5	Sosiale Vergelykingsteorie	12
2.3.6	Houdingsteorie	13
2.3.6.1	Fishbein en Ajzen se driekomponent houdingsmodel	14
2.3.7	Teorieë van Menslike Behoeftes	15
2.3.7.1	Die Psigogene Behoefteteorie van Murray	16
2.3.7.2	Maslow se Behoeftehiërargie	17
2.3.7.3	Alderfer se gemodifiseerde Behoeftehiërargie	19
2.3.7.4	Twee-faktor Teorie	20
2.3.8	Teorie van Werksaanpassing	21
2.3.9	Organisasieteorieë	22
2.3.9.1	Burokrasie	22
2.3.9.2	Katz en Kahn se Oop-sisteemteorie	23
2.3.10	Samevatting	25
2.4	Sielkundige Ekwilibrum	26

Bladsy

2.5	Gevolge van die Sielkundige Kontrak	27
2.5.1	Die Sielkundige Kontrak vestig nie: Negatiewe Uitkomste	27
2.5.2	Die Sielkundige Kontrak vestig: Positiewe Uitkomste	28
2.6	Sosialisering en die Sielkundige Kontrak	29
2.6.1	Belangrikheid van die Sosialiseringsproses	32
2.7	Dinamika van die Sielkundige Kontrak	34
2.7.1	Sosiale Faktore beïnvloed Verwagtings	34
2.7.2	Die Sielkundige Kontrak: Werk en Gesinslewe	34
2.7.3	Sielkundige Kontrak en Lewensiklus	35
2.7.4	Sielkundige Kontrak, Loopbaanankers en Gehalte van Werkslewe (GWL)	36
2.7.5	Sielkundige Kontrak, Mag en Gesag	40
2.7.6	Sielkundige Kontrak en Motivering in Perspektief	40
2.7.7.	Sielkundige Kontrak in die Militêre Omgewing	42
2.7.7.1	Versteuring of Vestiging van die Sielkundige Kontrak	46
2.7.7.2	Gevolge van die Verbreking van die Sielkundige Kontrak	47
2.7.7.3	Prosedure	48
2.7	Samevatting	49

HOOFSTUK 3**MODELLE VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK: 'N LITERATUURSTUDIE** 51

3.1	Inleiding	51
3.2	Vlok se Model van die Sielkundige Kontrak	51
3.2.1	Vlok se Model	52
3.3	George se Model van die Sosialiseringsproses en Sielkundige Kontrak	53
3.3.1	George: Informasiebronne en die Besluitnemingsproses	53
3.4	Dhammanungune se Modelle van die Sielkundige Kontrak	55
3.4.1	Die Kontinuum van die Sielkundige Kontrak	55
3.4.2	Dhammanungune se omvattende Model van die Dimensies en Dinamika van die Sielkundige Kontrak in Organisasies	56
3.4.3	Die Voorspellingsmodel van die Sielkundige Kontrak	58

Bladsy

3.5	Schein se basiese Mannekragebeplanning- en Ontwikkelingsmodel	60
3.6	Kotter se Model	61
3.6.1	Die Model	61
3.6.2	Die Verwagtings	63
3.6.3	Samevattend oor Kotter se Model	65
3.7	Evaluering van die Modelle	66
3.7.1	Vlok se Model	66
3.7.2	George se Model van die Informasiebronne en die Besluitnemingsproses	67
3.7.3	Dhammanungune se Modelle	67
3.7.4	Schein se Mannekragebeplanning- en Ontwikkelingsmodel	67
3.7.5	Kotter se Model	68

HOOFSTUK 4

METODE VAN ONDERSOEK	69
-----------------------------	-----------

4.1	Inleiding	69
4.2	Navorsingsgebied	69
4.3	Probleemstellings en Hipoteses	70
4.3.1	Probleemstellings	71
4.3.2	Navorsingshipoteses	74
4.3.3	Statistiese Hipoteses	77
4.4	Navorsingsontwerp	87
4.4.1	<i>Ex Post Facto</i> -navorsing	87
4.4.2	Beskrywing van die Populasie	88
4.4.3	Meting en Meetinstrument	88
4.4.4	Kotter se Verwagtingsvraelys	90
4.3.5	Nasien en Kodifisering	96
4.5	Samevatting	98

Bladisy

HOOFSTUK 5

RESULTATE VAN ONDERSOEK	99
--------------------------------	-----------

5.1	Inleiding	99
5.2	Resultate van Onderzoek	100
5.3	Samevatting	131

HOOFSTUK 6

BESPREKING VAN RESULTATE	132
---------------------------------	------------

6.1	Inleiding	132
6.2	Bespreking	132
6.3	Samevatting	141

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS	143
------------------------------------	------------

7.1	Inleiding	143
7.2	Samevatting	143
7.3	Gevolgtrekkings	144
7.4	Kritiek op die Studie	147
7.5	Aanbevelings	147
7.6	Slot	148

BRONNELYS	149
------------------	------------

BYLAES

Bylaag A: Vraelys oor Verwagtings (studente)	A-1
Bylaag B: Questionnaire concerning Expectations	B-1
Bylaag C: Vraelys oor Verwagtings (staflede)	C-1

LYS VAN FIGURE

	Bladsy
Figuur 2.1: Die individu se ratio van insette en uitsette	11
Figuur 2.2: Fishbein en Ajzen se houdingsmodel	14
Figuur 2.3: Die motiveringsproses	17
Figuur 2.4: Die invloed van sosialisering op die individu se persepsie	32
Figuur 2.5: Schreuder se Loopbaananker/Beroep/Organisasie-model	39
Figuur 2.6: Individuele aanpassing in die Organisasie	41
Figuur 3.1: Die Sielkundige Kontrak- Vloek se Model	52
Figuur 3.2: Informasiebronne gedurende die Sosialisering-proses	54
Figuur 3.3: Die Besluitneming-proses	55
Figuur 3.4: Die Kontinuum van die Sielkundige Kontrak	56
Figuur 3.5: 'n Omvattende model van die dimensies en dinamika van die Sielkundige Kontrak in Organisasies	57
Figuur 3.6: Die Voorspellingsmodel van die Sielkundige Kontrak	59
Figuur 3.7: Schein se Mannekragbeplanning- en Ontwikkelingsmodel	60
Figuur 3.8: Kotter se model van die Sielkundige Kontrak	62
Figuur 4.1: Kotter se model (Aangepas)	72
Figuur 4.2: Hoe die vraelys die student se duidelikheid oor sy verwagtings bepaal	90
Figuur 4.3: Hoe die vraelys bepaal of verwagtings bespreek is	91
Figuur 4.4: Hoe die vraelys bepaal of die student die organisasie se verwagtings verstaan	92
Figuur 4.5: Hoe goed het die organisasie die student se verwagtings verstaan	93
Figuur 4.6: Hoe die vraelys die verwagtings van die organisasie bepaal	94
Figuur 4.7: Hoe die vraelys data verkry oor studente se persepsie oor werkstevredenheid, produktiwiteit en dienstermyn	95

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
Tabel 5.1: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip van verwagtings (wat die student verwag om te ontvang)	100
Tabel 5.2: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir verwagtings (wat studente verwag om te ontvang)	101
Tabel 5.3: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip van verwagtings (wat die student verwag om by te dra)	102
Tabel 5.4: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir verwagtings(wat studente verwag om by te dra)	103
Tabel 5.5: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip vir elke verwagting (organisasie se verwagtings oor eie bydrae)	104
Tabel 5.6: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om by te dra)	105
Tabel 5.7: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (die werklike organisasieverwagtings om by te dra)	106
Tabel 5.8: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip vir elke verwagting (wat die organisasie verwag om te ontvang)	109
Tabel 5.9: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om te ontvang)	110
Tabel 5.10: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (wat die organisasie verwag om te ontvang)	112
Tabel 5.11: Korrelasies tussen begrip vir verwagtings en totale passing	114
Tabel 5.12: Korrelasies tussen studente se bewustheid van hul verwagtings (ontvang/gee) en totale passing	116
Tabel 5.13: Korrelasies tussen werkstevredenheid en totale passing	117
Tabel 5.14: Die korrelasies tussen produktiwiteit en totale passing	118

Bladsy

Tabel 5.15: Die korrelasies tussen totale passing en lengte van diens- termyn	119
Tabel 5.16: Die korrelasies tussen die bespreking van verwagtings en totale passing	120
Tabel 5.17: Verskille in die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings	121
Tabel 5.18: Verskille in die produktiwiteit van studente met hoë verwag- tings en studente met lae verwagtings	122
Tabel 5.19: Verskille in die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings	122
Tabel 5.20: Verskille in die gemiddeldes van studente met hoë verwag- tings teenoor die met lae verwagtings ten opsigte van loop- baanvooruitsigte, loobaangeleenthede en sinvolle aanwending	124
Tabel 5.21: Die korrelasie tussen totale passing en loopbaanverwagtings	125
Tabel 5.22: Korrelasie tussen akademiese prestasie en totale passing	126
Tabel 5.23: Die verskille tussen die studente se gemiddeldes en organi- sasiegemiddeldes vir elke verwagting ten opsigte van wat die student verwag om te ontvang en wat die organisasie verwag om by te dra	127
Tabel 5.24: Die verskille tussen die studente se gemiddeldes en organi- sasiegemiddeldes vir elke verwagting ten opsigte van wat die student verwag om by te dra en wat die organisasie verwag om te ontvang	128
Tabel 5.25: Verskille tussen die studente se persepsie en werklike organi- sasieverwagtings (met betrekking tot wat die organisasie verwag om te gee/by te dra)	130
Tabel 5.26: Verskille tussen die studente se persepsie en werklike organi- sasieverwagtings (met betrekking tot wat die organisasie verwag om van studente te ontvang)	131

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING

1.1 AGTERGROND

Wanneer 'n individu 'n loopbaankeuse maak, is hy in effek besig om 'n voorspelling te maak van sy toekomstige beroepsaanpassing. Sy intensie om 'n bepaalde beroep te betree, beteken dat hy voorsien dat van die beroepe wat aan hom bekend is, hierdie een die grootste geluk, welvaart, erkenning of dit waarna hy streef, sal bring.

Hierdie keuse is nie altyd die regte een nie. Talle nuwe toetreders ervaar teleurstelling gedurende hul eerste aantal weke of maande in hul nuwe beroep. Die oorsaak van sommige teleurstellings is die feit dat nie aan die toetreders se verwagtings voldoen word nie. Die nuweling se verwagtings aangaande die werksituasie word dikwels verpletter deur die werk, medewerkers, bestuurders en die organisasie in geheel, met ander woorde, die realiteit (Viljoen, 1987). Indien die persoon se verwagtings wel realiseer, het so 'n persoon min probleme om aan te pas by die organisasie en dié se doelwitte. Die persoon moet gewoonlik eers 'n deeglike sosialisering-proses deurloop ten einde sy foutiewe waarnemings en aannames te korregeer en dit te vervang met die werklikheid (Viljoen, 1987).

Die sosialisering-proses is volgens Viljoen (1987) formeel en informeel van aard. Die formele proses behels die riglyne wat vanaf bestuur verkry word oor hoe die nuwe persoon gesosialiseer moet word. Hierdie riglyne verwys na doelbewuste pogings van bestuur om die toetreders welkom te laat voel en om sy verantwoordelikhede aan hom te verduidelik. Voorbeelde van sulke riglyne is werksbeskrywings, oriënteringsprogramme en formele opleiding. Die informele proses behels dit wat die individu in die werksplek waarneem, en insette wat vanaf medewerkers verkry word. So word die individu se mening gevorm aangaande watter gedrag aanvaarbaar is en wat onaanvaarbaar is. 'n Kenmerk van die werksomgewing is die interaksie wat tussen die individu en die organisasie bestaan. Hierdie wedersydse verhouding is 'n proses van individu-organisatie aanpassing. Volgens Kotze (1989) word daar gestreef na 'n tweerigting sielkundige kontrak wat wedersydse en gelyktydige bevoordeling van die werkgewer en werknemer binne die arbeidsstelsel akkommodeer. 'n Sielkundige kontrak kan omskryf word as die somtotaal van alle geskrewe en ongeskrewe, gesproke en ongesproke verwagtings tussen die werkgewer en werknemer (Baker, 1985). Die sielkundige kontrak is dus 'n implisiete kontrak tussen 'n individu en sy organisasie wat spesifiseer wat elkeen verwag om te gee of te ontvang in die werk-

situasie. Die sielkundige kontrak wat tussen 'n individu en 'n organisasie tot stand kom, is die resultaat van individuele behoeftes, die invloed van die organisasie en die invloed van die omgewing.

Die passing tussen 'n individu en die organisasie kan goed of swak wees. Swak passing lei tot 'n negatiewe kontrak en goeie passing tot 'n positiewe kontrak. Die passingsproses is die strewe om passing te bereik tussen individuele behoeftes, vermoëns en vaardighede aan die een kant, en die pos- en organisasievereistes aan die ander kant. 'n Positiewe kontrak lei ener syds tot produktiewe arbeid vir die onderneming en andersyds tot hoër kwaliteit van lewe vir die individu. 'n Negatiewe kontrak lei tot frustrasie, ontevredenheid, onvervulde en konflikterende verwagtings, rolkonflik en rolmeerduidigheid, om maar 'n paar te noem (Gerber, Nel & Van Dyk, 1987; Kotter, 1973; Schein, 1978; Viljoen, 1987; Webber, 1976).

Nuwelinge wat aanmeld by die Fakulteit Krygskunde vir drie jaar van graadstudie, ondervind tot 'n groot mate dieselfde soort aanpassingsprobleme as nuwelinge by privaatinstansies. Volgens Schein (1978) ervaar die meeste nuwe toetreders tot die werkswêreld 'n realiteitskok omdat die toetreders vir die eerste keer die gaping tussen sy verwagtings en drome aan die een kant en die realiteit aan die ander kant moet konfronteer. Ander aanpassingsprobleme word vermeld deur Kotter en Sutermeister en behels die volgende: frustrasie, werksontvredenheid, lae produktiwiteit, negatiwiteit teenoor die onderneming, lae moreel, verhoogde arbeidsomset en verhoogde konflik en spanning (Gerber *et al*, 1987). Die vraag kan met reg gevra word waarom nuwe toetreders oor die algemeen soveel aanpassingsprobleme ondervind? Volgens Argyrus (1960) kan aanpassingsprobleme toegeskryf word aan die feit dat daar nie eenvormigheid en passing tussen die behoeftes van die individu en die organisasie bestaan nie.

Hierteenoor het ondersoek na swak prestasies en ontevredenheid in die Fakulteit Krygskunde die volgende resultate opgelewer:

- a. Twee-en-sestig persent van die respondente in die Malan-ondersoek (1989) se persepsie was dat hulle na afloop van hul studies nie effektief aangewend sal word nie.
- b. Van die respondente het 21 persent verwag om binne die volgende vyf jaar van werk te verander. Slegs 35 persent van die persone was seker dat hulle nie binne vyf jaar sou bedank nie en 44 persent was onseker (Malan-ondersoek, 1989). Dit dui daarop dat studente tot 'n groot mate verwarring ervaar rakende loopbaanvoorruijsigte.

- c. Studente het onrealistiese verwagtings van 'n universiteitsgraad (Tancred-verslag, 1988).
- d. Studente is nie voorbereid vir universitêre studie nie (Tancred-verslag, 1988).
- e. Onderskatting van werkslading (Tancred-verslag, 1988).
- f. Die student is nie bewus van loopbaanvooruitsigte in 'n spesifieke rigting nie (Tancred-verslag, 1988).
- g. Onsekerheid oor studierigting en vaksamestellings (Tancred-verslag, 1988).

Bogenoemde resultate is in ooreenstemming met Schein se bevindings dat organisasies dikwels nie voldoen aan jong gradueerdes se verwagtings nie (Stoner, 1979). Ook Baker (1985) bevind dat werwingsmetodes in die militêre omgewing oorhaastige kontraktering tot gevolg het. Nuwelinge wat tot die militêre omgewing toetree, het spesifieke verwagtings wat heeltemal onrealisties is en gegrond is op die media, advertensies en films. Rekrute het ook vae werksverwagtings en 'n onrealistiese siening van die totale militêre milieu (Baker, 1985). Te dikwels is die volgende slagspreuk nog in die militêr van toepassing: "*Get in and take your chance*". Daar is dus heelwat meer faktore by sielkundige kontrakvorming betrokke as slegs sosialisering deur die betrokke organisasie.

1.2 DOEL VAN STUDIE

Studies oor die sielkundige kontrak het getoon dat die sielkundige kontrak uit verskeie verwagtings bestaan. Hierdie verwagtings kan volgens belangrikheid vir elke persoon en vir die organisasie geklassifiseer word. In wese is daar dus verskillende tipes sielkundige kontrakte wat tot stand kom tussen die individu en die organisasie (Baker, 1985; Berlew & Hall, 1966; Dhammanungune, 1990; Gerber *et al*, 1987; Kotter, 1973; Kotter, 1979; Levinson, 1966; Schein, 1978).

Die studie lig die ontstaan en ontwikkeling van die sielkundige kontrak toe en die wedersydse verwagtings waaruit die sielkundige kontrak bestaan, word omvattend bespreek. Met die studie word 'n model van die sielkundige kontrak gekies, en in 'n militêr-akademiese milieu toegepas en geëvalueer.

Passing in die sielkundige kontrak en die invloed daarvan op werkstevredenheid, produktiwiteit, dienstermyn, loopbaanverwagtings en akademiese prestasie in die eerste studiejaar word ook uitgewys.

1.3 BEGRENSING VAN DIE STUDIEVELD

Die sielkundige kontrak word gewoonlik tydens die sosialiseringproses gesluit en alhoewel navorsers verskeie modelle en fases vir sosialisering aanbied, word sosialisering in hierdie studie beskou as alle pogings, formeel of informeel, wat die organisasie gebruik om die nuwe toetreders in sy nuwe omgewing te vestig.

Hierdie studie konsentreer verder op toetreders in 'n militêr-akademiese milieu. Die lewensfase van respondente is vroeë volwassenheid terwyl hulle almal in die eksplorasiefase van hulle loopbaan verkeer. Hierdie studie bepaal verder ook wat die totale passing tussen die individu en die organisasie is. Die belangrikste verwagtings vir die individu en die organisasie word geïdentifiseer, sodat daadwerklike aandag deur die organisasie aan hierdie verwagtings gegee kan word.

Die waarde van die studie lê daarin dat riglyne aan die bestuursspan van die Fakulteit Krygskunde gegee kan word, sodat die sosialiseringproses ook sielkundige kontrakvorming sal insluit. Daardeur sal die aanpassingsprobleme van die nuwelinge ondervang word, asook die onrealistiese verwagtings van beide die individu en die organisasie.

1.4 OPSOMMING

Die vestiging van die sielkundige kontrak kan nie genoeg beklemtoon word nie. Suksesvolle werwing, sosialisering en 'n deeglik geformuleerde sielkundige kontrak kan van die nuweling 'n baie waardevolle en lojale langtermyn bate maak. 'n Onduidelike sielkundige kontrak blyk aanvanklik onbelangrik te wees, maar die gevolge daarvan op die langtermyn is baie negatief.

In Hoofstuk 2 word 'n teoretiese onderbou van die sielkundige kontrak gegee en in Hoofstuk 3 word verskeie modelle van die sielkundige kontrak bespreek. Hoofstuk 4 handel oor die metode van ondersoek wat gevolg is, terwyl Hoofstuk 5 en Hoofstuk 6 onderskeidelik die resultate en 'n bespreking van die resultate weergee. Die laaste hoofstuk (Hoofstuk 7) bevat die samevatting en aanbevelings van hierdie studie.

HOOFSTUK 2

DIE SELKUNDIGE KONTRAK: 'N TEORETIESE ONDERBOU

2.1 INLEIDING

Die bestaan van die sielkundige kontrak word reeds vanaf die sestigerjare gedokumenteer en aangehaal in navorsing en publikasies. In hierdie hoofstuk word die konsep sielkundige kontrak vanuit 'n teoretiese perspektief deurgrond.

Eerstens sal die aard/ontstaan van die sielkundige kontrak in organisasies bespreek word. **Tweedens** word enkele teorieë wat as basis vir die konseptualisering van die verskynsel dien, behandel. **Derdens** word die konsep sielkundige optimaliteit bespreek, terwyl die gevolge van sielkundige kontrakte wat vestig of nie vestig nie, **vierdens** verduidelik word. **Vyfdens** word sosialisering van die nuweling in die organisasie toegelig en **laastens** word verwantskappe tussen die sielkundige kontrak en 'n paar spesiale konstrakte bespreek.

2.2 AARD EN ONTSTAAN VAN DIE SELKUNDIGE KONTRAK

Die probleem om nuweling by 'n organisasie te integreer, is nie 'n nuwe een nie. Argyrus (1964) vermeld dat die antieke Grieke reeds verwys het na die impak van die organisasie op die individu. Henri Saint-Simon was die eerste "sosiologies"-georiënteerde denker om moderne organisasiepatrone op te merk. Na hom het persone soos Comte, Mayo, Roethlisberger, Taylor en Weber, almal 'n bydrae gelewer om individu-organisasie interaksie in fokus te plaas (Argyrus, 1964).

Schein (1980, p. 22) vermeld dat die konsep van die sielkundige kontrak bloot 'n uitbreiding is van alles wat deur sosiale filosowe omtrent die sosiale kontrak geskryf is. Die term sosiale kontrak is die term wat aan 'n groep verwante en oorvleuelende konsepte in die politieke teorie toegeken is. Die kern van die sosiale kontrak is volgens Laslett "*the collectivity is an agreement between individuals who make it up*" (Dhammanungune, 1990).

In die veld van die Bedryfsielkunde en Organisasiesielkunde is die konsep sielkundige kontrak reeds so vroeg as 1960 deur Argyrus beskryf:

"Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a

relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the "psychological work contract" " (Dhammanungune, 1990, p. 72).

Die wederkerigheid van verwagtings is 'n belangrike kenmerk van enige individu-organisasie-verwantskap. Omdat mense praat oor hulle werkservaring en direk of stilswyend hul verwagtings probeer uitdruk, wil dit voorkom asof van die organisasie en bestuur verwag word om die behoeftes te bevredig. Die bestaan van implisiete verwagtings is in ooreenstemming met Karl Meninger se siening dat kontraktuele verwantskappe ontasbare aspekte insluit, waaruit die konsep van die sielkundige kontrak ontwikkel het (Levinson, 1962).

Sedert Levinson se werk in 1962 is die bestaan en werking van die sielkundige kontrak beskryf deur verskeie skrywers soos byvoorbeeld Baker (1985), Berlew en Hall (1966), Feldman (1980), Holtz (1978), Kotter (1970) en Schein (1988). Die toenemende aandag wat die sielkundige kontrak in veral die akademiese literatuur kry, suggereer 'n behoefte om die konsep van die sielkundige kontrak in die praktyk te toets.

2.3 TEORIEË AS ONDERBOU VIR DIE KONSEPTUALISERING VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

In hierdie afdeling word 'n oorsig gegee van verskeie teorieë wat as basis dien vir die konseptualisering van die sielkundige kontrak.

2.3.1 SIMBOLIESE INTERAKSIONISME ("SIMBOLIC INTERACTIONISM")

Volgens die simboliese interaksionisme reageer die mens nie direk op gebeure in die omgewing nie, maar op die betekenis van gebeure soos gekleur deur hul eie persepsie. Nie-simboliese interaksie bestaan wel tot die mate waarin mense onmiddellik en instinktief reageer op dinge soos liggaamstaal, bewegings en stemtoon. Indien deelnemers egter 'n poging aanwend om 'n betekenis aan mekaar se aksies te koppel, raak dit simboliese interaksie (Dhammanungune, 1990).

Mead (in Steyn & Van Rensburg, 1985) is van mening dat menslike gedrag nie bloot 'n stel passiewe reaksies op belonings en straf is nie, maar dat menslike handeling sosiale gedrag is wat op kommunikasie in terme van simbole gebaseer is. Dit beteken dat die mens nie net op ander se objektiewe gedrag reageer nie, maar ook op hul subjektiewe intensies of bedoelings

wat hy aflei uit sy interpretasie van ander se gedrag, in die lig van sy eie ervaring in soortgelyke situasies. Volgens Steyn en Van Rensburg (1985) word die interpretasie van gedrag moontlik gemaak deur rolname waar die mens homself as't ware in "die skoene van iemand anders plaas" en dienoooreenkomstig sy optrede voorsien. Die interpretasie behels dat die mens die betekenis van die stimulus of simbool bepaal, en dan besluit hoe om daarop te reageer op grond van die betekenis daarvan.

Aangesien die betekenis van simbole (volgens Steyn & Van Rensburg 1985) deur die proses van sosiale interaksie aangeleer word, is sulke betekenisse gemeenskaplik en kan dit deur almal verstaan word. Hierdie wedersydse begrip van simbole stel mense in staat om in interaksie te kom op die basis van 'n begrip van mekaar se gedrag sowel as die bedoeling van die gedrag.

Die simboliese interaksionisme dien as 'n belangrike grondslag in sielkundige kontrakvorming omdat nuwe toetreders ook simbole, gebare en eie subjektiewe persepsie gebruik om verwagtings bewustelik of onbewustelik te formuleer. 'n Wedersydse begrip van mekaar se gedrag wat op gemeenskaplike simbole gegrond is, kan daartoe lei dat 'n passing in verwagtings bewerkstellig kan word.

2.3.2 **SOSIALE LEERTEORIE**

Millar en Dollard het reeds in 1941 die grondslag van die moderne sosiale leerteorie gelê deur hul verklaring dat nabootsing verduidelik kan word volgens die basiese beginsels van stimulus, beloning en versterking (Deaux & Wrightsman, 1988). Hulle basiese aanname was dat nabootsing, soos ander menslike gedrag, aangeleer is en dat sosiale gedrag en sosiale leer die beste verstaan kan word volgens algemene leerbeginsels. Kortliks kom dit daarop neer dat gedrag aangeleer word deur waarneming en nabootsing en dat dit in stand gehou word deur versterking (Papalia & Olds, 1988). Dit beteken dat die gedrag nie noodwendig deur direkte beloning of direkte straf gevorm word nie, maar dat ander persone se gedrag waargeneem word in terme van die **gevolge** daarvan. As die gevolge van ander se gedrag as "positief" waargeneem word of as dit beloon/versterk word, sal die nuweling waarskynlik daardie gedrag naboots met die verwagting dat sy soortgelyke optrede ook op dieselfde wyse beloon sal word. (Pennington, 1986)

Uit bogenoemde blyk dit dat mense nuwe gedrag kan aanleer deur waarneming of deur nuwe inligting wat tot hulle beskikking kom. Die sosiale leerteorie neem die feit in ag dat mense dink oor hulle belewenis in die werksituasie en dat kognitiewe prosesse wel ter sprake is in soverre uitkomstige geëvalueer en gedrag nageboots word (Baron, 1986).

Die bydrae van die teorie tot die teorie van die sielkundige kontrak, is juis dat daar wederkerige verwantskappe¹ tussen die toetreder en ander werkers, tussen die toetreder en rolmodel en tussen die toetreder en die organisasie bestaan. Die feit dat mense die uitkomst van ander se gedrag beoordeel, daaroor dink en dit soms naboots, vorm dikwels die grondslag vir die skep-
ping van eie verwagtings. As die toetreder se verwagtings nie in kongruensie met die verwag-
tings van die organisasie is nie, is daar dus nie passing nie en kan dit as "kontrakbreuk" deur
een of albei partye ervaar word.

2.3.3 VERWAGTINGSTEORIE

Die verwagtingsteorie is 'n baie belangrike bron in die formulering van die teorie van die sielkundige kontrak. In sy mees algemene vorm bestaan die verwagtingsteorie uit die volgende (Baron, 1986; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985; Gordon, 1987; Gray & Starke, 1984):

- a. Die oortuiging dat 'n persoon se poging tot 'n prestasie sal lei (verwagting).
- b. Die oortuiging dat 'n persoon se prestasie beloon sal word (instrumentaliteit).
- c. Die waargenome waarde van die beloning vir een wat dit ontvang (valensie).

Die teorie is gebaseer op die idee dat die sterkte of geneigdheid om op 'n sekere manier te rea-
geer, van die sterkte van 'n verwagting afhang: dat die aksie gevolg sal word deur 'n spesifieke
gevolg (uitkoms) en dat dit 'n bepaalde waarde of aantreklikheid vir die persoon sal hê. (Gray &
Starke, 1984) Die verwagtingsteorie berus op die volgende aannames:

- a. Individue dink voordat hulle oorgaan tot aksie (Gray & Starke, 1984).
- b. Individue evalueer alternatiewe handelswyses rasioneel (Dhammanungune, 1990).
- c. Individue tree in ooreenstemming met hul persepsies van poging, uitkomst en waarde van uitkomst op (Dhammanungune, 1990).

¹. 'n Wisselwerking bestaan tussen partye. Die een party is afhanklik van die samewerking van die ander party. Uit die reg blyk dit dat as een party onderneem om te presteer, hy 'n teenprestasie van die ander party verwag.

Die verwagtingsteorie handel dus oor 'n persoon se oortuiging omtrent die moontlikheid dat sy poging of gedrag tot suksesvolle prestasie sal lei en of die suksesvolle prestasie ander spesifieke resultate wat tot 'n mindere of meerdere mate vir hom van waarde of aantreklik is, tot gevolg sal hê (Baron, 1986).

Wanneer belangrike konsepte van die verwagtingsteorie geïntegreer word, word die volgende drie beginsels gegenereer (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985, p. 56; Gordon, 1987, p. 116; Gray & Starke, 1984, p. 90):

- a. $P = f(M \times A)$. Prestasie (P) word beskou as die vermenigvuldigende funksie van motivering (M) (krag) en vermoë (A) ("ability").
- b. $M = f(V_1 \times E)$. Motivering (M) is 'n vermenigvuldigende funksie van die valensie vir elke eerste vlak uitkoms (V_1) en die waargenome verwagting dat 'n gegewe gedrag gevolg sal word deur spesifieke eerste vlak uitkoms (E). Indien verwagting laag is, is daar min motivering. As die valensie van 'n uitkoms nul is, sal die absolute waarde of variasies in die sterkte van verwagting nie 'n invloed uitoefen nie.
- c. $V_1 = (V_2 \times I)$. Die valensie geassosieer met verskillende eerste vlak uitkomst is 'n vermenigvuldigende funksie van die som van die valensies geassosieer met tweede vlak uitkomst (V_2) en die instrumentaliteit (I) wat die bereiking van eerste vlak uitkomst het vir beloning op die tweede vlak.

Die sielkundige kontrak transendeer dit wat deur die verwagtingsteorie verduidelik word. Die verwagtingsteorie stel dit dat 'n verwagting bestaan dat 'n persoon se poging of optrede tot prestasie sal lei. Net so verwag die nuwe toetreders dat as hy sy beste sal gee dit tot beloning sal lei. Volgens die verwagtingsteorie sal die verwagting van 'n bepaalde uitkoms tot bepaalde gedrag lei. Dit beteken dat die motivering wat 'n persoon het om te presteer afhanklik is van sy verwagtings en die waarde wat aan die uitkoms van sy pogings gekoppel word. In terme van die sielkundige kontrak word nuwe verwagtings ook gevorm en beïnvloed deur aspekte soos motivering, die verwagte uitkomst en bepaalde handelings en die valensie of waarde van uitkomst. Volgens die verwagtingsteorie, sowel as in die sielkundige kontrak, is dit juis verwagtings wat tot gedrag lei. Hoe positief of negatief die uitkoms van die gedrag sal wees, word tot 'n groot mate deur die passing van individuele- en organisatoriese verwagtings beïnvloed.

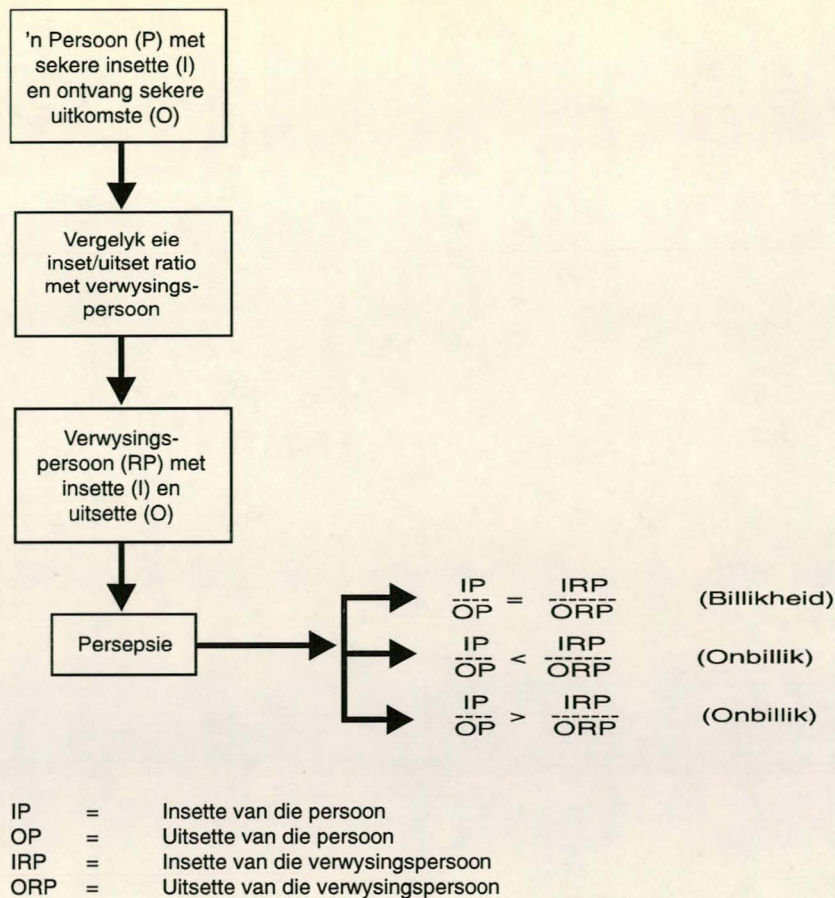
2.3.4 BILLIKHEIDSTEORIE

Die kern van die billikheidsteorie is dat individue hul uitset en belonings vergelyk met ander in soortgelyke situasies. Die teorie is gebaseer op die aanname dat individue gemotiveer word deur 'n begeerte om by die werk billik behandel te word. Die individu werk in ruil vir belonings vanaf die organisasie (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985). Alhoewel die term billikheid gewoonlik gebruik word om die teorie te beskryf, is dit net so toepaslik om die teorie as 'n teorie oor onbillikheid te beskryf. Die motiveringskrag word beskou as 'n strewe na billikheid, maar 'n sekere graad van onbillikheid moet eers waargeneem word voordat die krag gemobiliseer word (Miner, 1980).

Die billikheidsteorie veronderstel dat werknemers wat meer bydra tot die organisasie groter beloning van die organisasie ontvang. Hierdie oortuiging word dikwels na verwys as die billikheidsnorm. Vereenvoudig dui dit 'n positiewe korrelasie aan tussen die uitset van die individu (prestasie) en werknemersvergoeding. Die billikheidsnorm reflekteer die samelewing se pogings om billike belonings en koste tussen lede, groepe en organisasies te verdeel ten einde kollektiewe beloning te maksimeer (Dhammanungune, 1990). Volgens Gibson, Ivancevich en Donnelly (1985, p. 160) is daar vier belangrike terme in die teorie:

- a. **Persoon.** Die individu wat billikheid of onbillikheid waarneem.
- b. **Vergelykende ander.** Enige groep of individu wat deur die persoon as 'n verwysing (vergelyking) gebruik word rakende die ratio van insette en uitsette.
- c. **Insette.** Die individuele eienskappe wat deur die persoon na die werk gebring word. Dit sluit ingebore of aangeleerde eienskappe in soos ouderdom, geslag, vaardighede, ondervinding, leer, ensovoorts.
- d. **Uitsette.** Wat die persoon ontvang uit die werk, byvoorbeeld erkenning, voordele, salaris, ensovoorts.

Billikheid bestaan wanneer die werknemers die ratio's van hulle insette tot uitsette waarneem as ekwivalent aan die ratio's van ander werknemers. Onbillikheid heers wanneer die ratio's nie ekwivalent is nie (Gouws, 1993). Die individu se eie ratio van insette tot uitsette kan groter of kleiner wees as die van ander (vergelykende ander). Dit kan soos volg voorgestel word:



Figuur 2.1: Die individu se ratio van insette en uitsette

(Baron, 1986, p. 80; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985, p. 160; Middlemist & Hitt, 1981, p. 148.)

Volgens Gibson *et al* (1985) en Baron (1986) suggereer die billikheidsteorie 'n paar alternatiewe maniere om 'n gevoel van onbillikheid te herstel, soos byvoorbeeld:

- Verander insette.** Die individu mag besluit om minder tyd of poging in sy werk te sit.
- Verander uitsette.** Die individu mag besluit om meer eenhede te produseer.
- Verander houding.** 'n Neutrale houding kan maklik negatief word.
- Verander verwysingspersoon.** Om billikheid te herstel, kan 'n ander verwysingspersoon gekry word.

- e. **Verander die "insette" en "uitsette" van die verwysingspersoon.** Die onderbetaalde individu kan homself oortuig dat sy verwysingspersoon wat byvoorbeeld 'n hoër salaris ontvang, dit verdien op grond van sy insette.

In wese postuleer die billikheidsteorie dat waargenome onbillikheid onaangenaam vir die individu is; dit spanning in die individu skep; die hoeveelheid spanning is proporsioneel tot die graad van onbillikheid; die spanning wat in die individu geskep is hom sal motiveer om dit te verminder; en dat die sterkte van die motivering om onbillikheid te verminder proporsioneel is tot waargenome onbillikheid. Inherent is die billikheidsteorie 'n sosiale vergelykingsteorie. Dit is 'n bruikbare benadering om die wye verskeidenheid sosiale verwantskappe in die werksplek te verstaan. Die billikheidsteorie verskaf die grondslag vir begrip van kontrakformulering, kontrakbreuk en heronderhandeling in die lig van interne en eksterne vergelykings (Muchinsky, 1983).

Elke nuwe toetreders staan in 'n verwantskap met sy medewerkers, maar ook tot die organisasie. Hierdie verwantskappe word dikwels beïnvloed deur persone se persepsie en alhoewel die persepsie nie noodwendig waar hoef te wees nie, beïnvloed dit tog mense se gedrag en houdings. Sekere verwagtings in die sielkundige kontrak is implisiet en berus dikwels op die persepsie van die toetreders wat gedrag en motivering in 'n bepaalde rigting stuur. Die billikheidsteorie, net soos die sielkundige kontrak, het 'n perseptuele en sosiale grondslag omdat motivering volgens die teorie 'n funksie is van hoe die persoon homself sien in vergelyking met ander werkers (Muchinsky, 1983). As die toetreders voel hy word onbillik behandel, kan hy dit as kontrakbreuk beskou en heronderhandel om die onbillikheid te verander na billikheid.

2.3.5 SOSIALE VERGELYKINGSTEORIE

Die verwantskap tussen die werknemer en die organisasie kan beskou word as 'n "ruilproses" waarin die individu sekere bydraes maak waarvoor hy sekere uitkomst verwag. Net soos die billikheidsteorie postuleer die sosiale vergelykingsteorie dat mense 'n dryfkrag het om hul eie vermoëns, opinies, insette en uitsette te vergelyk met ander soortgelyke verwysingspersone. (Shaw, 1977) Volgens Dhammanungune (1990) is die teorie gebaseer op die volgende aannames:

- a. Individue evalueer hulle sosiale verwantskappe in 'n proses soortgelyk aan ekonomiese marktransaksies waar daar gepoog word om belonings te maksimeer en koste te minimeer ("Ekonomiese man"-beginsel).

- b. Individue het verwagtings van redelike en billike beloningsvlakke van wat hulle behoort te ontvang wanneer tyd en bronne bygedra word.

Werknemers is selde passiewe waarnemers in die werksplek. Hulle vorm indrukke van ander en enige gebeurtenis word gekleur deur hulle persepsies en evaluasies daarvan. Relatiewe gelykheid tussen die uitkomste en bydraes van beide partye in die "ruilproses"/onderhandelingsproses lei tot algemene tevredenheid. As werklike belonings nie die verwagte billikheidsvlak bereik nie, sal die individu 'n gevoel van onbillikheid ervaar. Vier verskillende persepsies mag die evaluasie van die situasie beïnvloed. Volgens Dhammanungune (1990) is dit:

- a. Die persoon se persepsie van sy eie insette in die situasie.
- b. Sy persepsie van die "vergelykende ander" in die situasie.
- c. Sy persepsie van eie uitkomste.
- d. Die persoon se persepsie van die uitkomste van vergelykende ander.

Die proses van kontrakvorming is 'n proses waar informasie uitgeruil word tussen die individu en die organisasie. Die interaksie tussen die partye behels 'n onderhandelingsproses waar 'n wen-wenbenadering gevolg word.

Die sosiale vergelykingsteorie beklemtoon dus die idee van wedersydse prestasie tussen die individu en die organisasie in die formulering van die sielkundige kontrak.

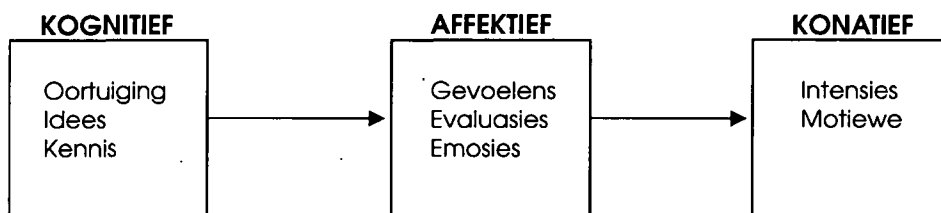
2.3.6 HOUDINGSTEORIE

In die werksomgewing is verskeie komplekse faktore met mekaar in interaksie wat mense se gedrag kan rig of verander. Die nuwe toetreders kom na die organisasie met 'n bepaalde houding gebaseer op sy verwagtings, gevoelens en evaluasie van die organisasie en die werk waarvoor aansoek gedoen word. Die persoon se houding is vir die organisasie belangrik omdat houdings dikwels dien as 'n motiveringskrag, met ander woorde dit mag mense aandryf tot bepaalde gedrag. Vir die individu is die houding van medewerkers en bestuur van groot belang, omdat dit gewoonlik 'n aanduiding van aanvaarding gee. In 'n poging om menslike gedrag en die rol van houdings in die sielkundige kontrak beter te verstaan, is dit nodig om die houdingsteorie kortliks te bespreek.

2.3.6.1 Fishbein en Ajzen se driekomponent houdingsmodel

In hierdie studie word slegs die driekomponent houdingsmodel bespreek, alhoewel verskeie ander modelle ook bestaan. Voorbeelde van ander houdingsmodelle is die enkelkomponent houdingsmodelle en die multi-attribuut houdingsmodelle.

Volgens die driekomponent houdingsmodel (Figuur 2.2) bestaan houdings uit drie hoofkomponente, naamlik 'n kognitiewe-, 'n affektiewe- en 'n konatiewe komponent (Schiffman & Kanuk, 1991). Die **kognitiewe komponent** bestaan uit oortuigings, idees en kennis wat verkry is deur 'n kombinasie van direkte ondervinding en ander verwante informasie van verskeie bronne. Vir die nuwe toetreders beteken die kognitiewe komponent dat sy persepsie gevorm word deur sy ondervinding met die organisasie sowel as informasie wat hy van medewerkers en bestuur verkry. Die **affektiewe komponent** bestaan uit 'n persoon se gevoelens, evaluasies en emosies. Hiervolgens is 'n houding die algemene gevoel of evaluering (wat wissel van die uiters positiewe tot die uiters negatiewe) van 'n persoon teenoor homself, ander mense en objekte (Louw & Edwards, 1993, p. 816). Die **konatiewe komponent** het te doen met 'n persoon se intensies en motiewe om op te tree. Volgens Schiffman en Kanuk (1991) behels sekere interpretasies van die model dat die konatiewe komponent gedrag self ook kan insluit. Louw en Edwards (1993) beweer dat houding geskei moet word van die wyse waarop die persoon gemotiveer word. Volgens hierdie benadering is houding beperk tot die emosionele, gevoels- of evaluatiewe komponent. Oortuigings moet dus geskei word van houdings, en houdings geskei van beoelings.



Figuur 2.2: Fishbein en Ajzen se houdingsmodel

(Louw & Edwards, 1993, p. 816)

Volgens Louw en Edwards (1993) en Schiffman en Kanuk (1991) kan die volgende uit die model afgelei word:

- a. Houding bestaan gewoonlik teenoor 'n "objek".
- b. Houding het rigting, met ander woorde dit is ten gunste van, of teen iets.
- c. Houding bevat sterkte: 'n sterk of swak gevoel teenoor die objek of saak.
- d. Sentraliteit is 'n belangrike kenmerk van houding. Dit is die mate waarin die houding vir 'n persoon belangrik is in verhouding tot ander houdings.
- e. Houdings word aangeleer.
- f. Houdings is relatief konstant en word moeilik verander.
- g. Houdings word in 'n bepaalde situasie gevorm.

Die houdingsteorie verskaf 'n gedeeltelike grondslag vir die formulering van 'n teorie oor die sielkundige kontrak. Die volgende voorbeeld dien as illustrasie: 'n Nuweling betree die organisasie met sy eie oortuigings, idees en kennis oor sy nuwe werk, gegrond op sy ervaring en informasiebronne (kognitiewe komponent). Sodra die persoon in die organisasie is, word hy beïnvloed deur die insette van sy medewerkers en die organisasie, en word sy houding gevorm op grond van sy gevoelens en evaluasies in sy werksomgewing (affektiewe komponent). **Die houding wat dus positief of negatief kan wees, kan daartoe lei dat die sielkundige kontrak wat gevorm word ook positief of negatief kan wees.** Omdat houding die eienskap "rigting" bevat, is gedrag wat uit 'n houding voortspruit in ooreenstemming met die houding (konatiewe komponent).

2.3.7 TEORIEË VAN MENSLIKE BEHOEFTES

Uit die literatuur en uit menslike optrede blyk dit dat elke individu behoeftes het wat vervul moet word. Sommige behoeftes is ingebore of fisiologies van aard soos byvoorbeeld 'n behoefte aan voedsel, water, suurstof en seks, terwyl ander behoeftes aangeleer word in respons op die omgewing en op die kultuur soos byvoorbeeld behoeftes aan prestige, mag, esteem en status. Hierdie aangeleerde behoeftes kan ook beskou word as psigologiese of psigogene behoeftes.

Omdat die nuwe toetreders met sy eie stel behoeftes na die organisasie kom, is dit noodsaaklik om sy behoeftes, motivering en verwagtings te verstaan omdat dit krities is in die formulering

van die sielkundige kontrak. In die volgende afdelings word 'n oorsig van enkele behoefte-teorieë gegee.

2.3.7.1 Die psigogene behoefte-teorie van Murray

Volgens Dhammanungune (1990) het Murray in 1938 'n lys van behoeftes wat geklassifiseer is volgens die sterkte van individuele persoonlikheidsbehoeftes, opgestel. Hy het geglo hierdie sielkundige of psigogene behoeftes verteenwoordig 'n sentrale motiveringskrag in terme van die intensiteit en die rigting van doelgerigte gedrag. 'n Behoeftes is gedefinieer as:

"a construct which stands for a force in the brain region, a force which organizes perception, apperception, intellection, conation and action in such a way as to transform in a certain direction an existing, unsatisfying situation" (Dhammanungune, 1990, p. 43).

Behoeftes is nie beskou as waarneembaar nie, met ander woorde dit kan slegs **afgelei** word deur waarneembare gedrag. Behoeftes is gesien as aangeleerde gedrag in plaas van 'n ingebore geneigdheid wat geaktiveer word deur leidrade uit die eksterne omgewing. Hierdie konsepsie is nou verwant aan die konsepte "motief" en "dryfkrag" en kan lei tot 'n staat van disekwilibrium. Elke behoefte het twee komponente:

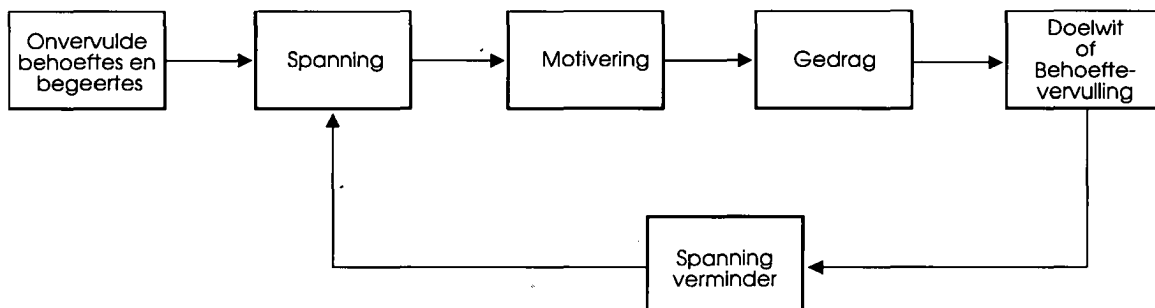
- a. 'n Kwalitatiewe of rigtinggewende komponent wat die objek verteenwoordig waarop die motief gerig is; en
- b. 'n kwantitatiewe of energieke komponent wat die sterkte of intensiteit van die motief verteenwoordig (Dhammanungune, 1990).

Murray beweer (volgens Schiffman & Kanuk, 1991) dat elkeen dieselfde basiese stel behoeftes het, maar dat individue die behoeftes volgens verskillende prioriteite rangskik. Schiffman en Kanuk (1991) skryf dat lyste met algemene behoeftes daarop oor die algemeen te lank is om van enige praktiese waarde te wees. Murray se lys is egter van groter waarde omdat soortgelyke behoeftes saamgegroepeer word. Hieronder volg Murray se verkorte lys van psigogene behoeftes (Schiffman & Kanuk, 1991, p. 82):

- a. Behoeftes geassosieer met leweloze objekte.
- b. Behoeftes wat ambisie, mag, volvoering en prestige reflekteer.

- c. Sado-masochistiese behoeftes.
- d. Behoeftes met betrekking tot menslike mag.
- e. Inhibisiebehoeftes.
- f. Affeksiebehoeftes tussen mense.
- g. Behoeftes om te vra en te vertel.

Murray se Psigogene Behoefteteorie is vir die konseptualisering van die sielkundige kontrak van belang omdat dit 'n verskeidenheid behoeftes bevat. Die organisasie moet beseft dat die toetredende "mens" is en dat hy by die organisasie aansluit omdat hy juis daar sommige van sy behoeftes wil bevredig. Uit die teorie kan ook afgelei word dat onbevredigde behoeftes 'n staat van spanning veroorsaak wat die mens **motiveer** om op te tree sodat behoeftes uiteindelik vervul kan word. Figuur 2.3 illustreer hierdie motiveringsproses soos aangepas deur Schiffman en Kanuk (1991).



Figuur 2.3: Die Motiveringsproses

(Schiffman & Kanuk, 1991, p. 69)

2.3.7.2 Maslow se Behoeftehiërargie

Maslow postuleer dat mense op 'n volgehoue wyse daarna streef om hulle behoeftes te vervul. Die teorie suggereer dat alle behoeftes nie altyd bevredig word nie en sodra 'n persoon se fisiologiese behoefte (aan byvoorbeeld voedsel, water, ensovoorts) bevredig is, nuwe behoeftes ontwikkel. Dit kom dus daarop neer dat as een behoefte vervul is, dit onmiddellik vervang word.

met 'n ander behoefte, alhoewel dit nie op dieselfde vlak hoef te wees nie. Hierdie proses van kontinue behoeftevervulling vind plaas vanaf geboorte tot sterfte (Siegel & Lane, 1987).

Volgens Gouws (1993) het Maslow drie fundamentele aannames as basis vir sy teorie geformuleer, naamlik:

- a. Mense het behoeftes wat hulle optredes beïnvloed. Slegs behoeftes wat nie bevredig is nie, dien as motiveerders. Onbevredigde behoeftes sal die individu domineer, gevolglik word al sy beskikbare energie gerig op dit wat die onvervulde behoefte sal bevredig.
- b. Alle individuele behoeftes kan in 'n hiërargie van belangrikheid gerangskik word, vanaf die mees basiese vlak tot by die mees gesofistikeerde of komplekse behoeftes.
- c. Komplekse of hoër-orde behoeftes word slegs geaktiveer wanneer die basiese of laer-orde behoeftes tot op 'n minimum aanvaarbare vlak bevredig is.

Maslow het aanvanklik ses behoeftevlakke geïdentifiseer, maar dit is later tot vyf vlakke gekondenseer. Die vyf vlakke is in twee hoër- (of groei) en drie laer-orde (of gebreks/tekort) behoeftes gerangskik. Die vyf vlakke volgens Davis (1981), Gouws (1993), Middlemist en Hitt (1981), Miner (1980) en Siegel en Lane (1987), is:

- a. **Fisiologiese behoeftes**. Dit is die mees basiese behoeftes soos kos, water, lug, skuiling, seks, ensovoorts. In die moderne gemeenskap word hierdie behoeftes vir die meeste mense bevredig en het dit 'n klein effek op motivering. Indien hierdie basiese behoeftes egter afgesny of bedreig word, word dit 'n baie belangrike behoefte. Hierdie vlak van behoeftes dui op die voortsetting van die lewe in relatief veilige omgewings met voortdurende menslike welvaart en inkomste.
- b. **Veiligheid en sekuriteitsbehoeftes**. Behoeftes op hierdie vlak verwys na byvoorbeeld werksekuriteit, veilige werksomstandighede, mediese voordele en werkloosheidsversekering.
- c. **Sosiale behoeftes**. Hierdie behoeftes is altyd tot 'n meerdere of mindere mate teenwoordig en kom tot uiting in die werksplek deur interpersoonlike en groepsaksies. Kameraadskap, affeksie, vriendskap, goeie werksverhoudinge en sosiale en informele kontak is voorbeelde hiervan.

- d. **Agtingsbehoefte.** Agting/esteem verwys na status, erkenning, selfbeeld en verantwoordelikheid. Feitlik alle mense in die samelewing het 'n behoefte aan selfrespek en selfesteem en die erkenning van ander se esteem. Dit is gebaseer op kapasiteit, prestasie en respek vir ander werknemers.
- e. **Selfaktualisasie.** Dit is die hoogste orde van behoeftes en raak veral dominant as behoeftes op die laer vlakke redelik bevredig is. Die bereiking van 'n persoon se volle potensiaal kan vir die individu baie bevredigend wees en 'n sterk motiveeringskrag word, terwyl dit ook voordelig vir die organisasie is.

Dit is belangrik om te onthou dat mense tussen die verskillende vlakke op die behoeftehiërargie wissel. Dit is maklik om van die heel hoogste tot die heel basiese vlak te daal, wat die geval sou wees indien 'n persoon op die selfaktualiseringsvlak skielik nie meer oor die vier ander ondersteuningsvlakke sou beskik nie (Gouws, 1993).

'n Nuweling se belangrikste behoeftes by toetrede is byvoorbeeld fisiologiese-, veiligheids- en sekuriteitsbehoefte. As in die persoon se mees basiese behoeftes (fisiologies) voorsien kan word en hy ervaar werksekuriteit en veilige werksomstandighede beteken dit nie dat in al sy behoeftes vir die res van sy loopbaan voorsien is nie. Mettertyd raak die persoon gevestig in sy pos en raak kameraadskap, vriendskap en goeie werksverhoudings al hoe belangriker. As die persoon later goed presteer, kan hy byvoorbeeld 'n behoefte aan erkenning, status en meer verantwoordelikheid ontwikkel. Met die bereiking van sy volle potensiaal raak selfaktualisasie 'n sterk motiveringskrag wat voordelig vir homself en vir die organisasie kan wees. Uit bogenoemde voorbeeld blyk dit dat Maslow se behoeftehiërargie wel 'n eenvoudige teoretiese verklaring vir die ontwikkeling van die nuwe werker kan bied.

2.3.7.3 Alderfer se gemodifiseerde Behoeftehiërargie

Alderfer modifiseer Maslow se behoeftehiërargie tot drie vlakke ("*ERG Theory: Existence, Relatedness, Growth*"). Die behoeftes word wel gerangskik in 'n hiërargie, maar dit is nie 'n streng geordende hiërargie nie. Dit beteken dat laer-orde gratifikasie nie 'n voorvereiste vir die bereiking van hoër-orde behoeftes is nie. Volgens Miner (1980), Middlemist en Hitt (1981) en Siegel en Lane (1987) bestaan Alderfer se behoeftehiërargie uit drie vlakke, naamlik:

- a. **Bestaansbehoefte** ("*Existence needs*"). Die kategorie sluit fisiese en materiële behoeftes in soos kos, water, geld, veiligheid, ensovoorts.

- b. **Verwantskapbehoefte** ("*Relatedness needs*"). Hierdie is die behoeftes wat die mens het om sy gedagtes en gevoelens met ander te deel. Dit behels dus betekenisvolle sosiale en interpersoonlike verhoudings met andere. Die bevrediging van verwantskapbehoefte resulteer nie altyd in 'n positiewe affektiewe staat vir alle partye betrokke nie. Dit mag die uitdrukking van woede/vyandigheid of liefde/vriendskap insluit.
- c. **Groeibehoeftes** ("*Growth needs*"). Groeibehoeftes sluit alle behoeftes in wat betrokke is in die persoon se strewe om sy vermoë en kapasiteit ten beste te benut en om nuwe vaardighede te ontwikkel (selfaktualisasie).

Die ERG-konsep verskil van Maslow se behoeftehiërargie op twee belangrike wyses (Middlemist & Hitt, 1981):

- a. Eerstens, is die hiërargie, soos gepostuleer deur Alderfer, nie 'n vaste een nie.
- b. Tweedens, selfs wanneer 'n behoefte bevredig is, kan dit die dominante motiveerder bly as die volgende behoefte in die hiërargie nie bevredig kan word nie.

In die teoretisering oor die sielkundige kontrak speel Maslow se behoeftehiërargie en Alderfer se gemodifiseerde behoeftehiërargie belangrike rolle. Ten eerste erken die twee teorieë dat mense verskeie behoeftes het. Tweedens word aanvaar dat die behoeftes nie staties is nie en gereeld verander. Derdens lei die bevrediging van een groep behoeftes daartoe dat ander nuwe behoeftes ontstaan. Veral Alderfer se siening dat die hiërargie nie vas is nie en dat dit nie 'n streng geordende hiërargie is nie, beklemtoon die individualiteit van elke werknemer. Hierdie individualiteit moet in ag geneem word by die sluiting van die sielkundige kontrak tussen die onderneming en die individu.

2.3.7.4 Twee-faktor Teorie

Herzberg se motiveringhiëne teorie of twee-faktor teorie verwys na beide werksmotivering en werkstevredenheid omdat die aanname geld dat laasgenoemde wel werksmotivering beïnvloed. Die twee-faktor konsep beklemtoon twee stappe uitkomst - dit wat verband hou met werkstevredenheid en dit wat verband hou met werksontevredenheid. Die faktore wat verband hou met tevredenheid word motiveerders genoem. Dit sluit in prestasie, erkenning, verantwoordelikheid, die werk self en potensiaal vir persoonlike groei. Al hierdie faktore, ook bekend as intrinsieke

faktore, hou dus verband met die inhoud van die werk en indien dit teenwoordig is in die werk, dra dit by tot werkstevredenheid.

Die faktore wat verband hou met ontevredenheid word higiëne faktore genoem. Higiëne faktore sluit in salaris, toesighouding, werksekuriteit, werkstoestande, administrasie en interpersoonlike verhoudings by die werk. Hierdie faktore hou almal verband met die konteks van die werk (omgewing) (Miner, 1980; Middlemist & Hitt, 1981; Siegel & Lane, 1987; Luthans, 1985).

Volgens Gouws (1993) is die higiëne faktore inherent aan 'n pos, maar stem nie 'n werker gelukkig of ongelukkig nie en lei hoogstens tot 'n gevoel van neutraliteit. Dit beteken dat faktore soos salaris, werksekuriteit, ensovoorts, geen motiveringswaarde het as dit gunstig is nie, maar wanneer dit swak is demotiveer dit 'n werker.

Samevattend kan dus gesê word dat 'n oorsig van die behoefteteorie nodig is omdat elke werknemer uniek is met sy eie behoeftes en motivering. Die werker kom na die organisasie met sy behoeftes wat sy belewenis van die "kontrak" wat gesluit word, positief of negatief beïnvloed.

2.3.8 TEORIE VAN WERKSAANPASSING

Die teorie van werksaanpassing postuleer volgens Dhammanungune (1990) dat elke individu daarna streef om kongruensie met sy omgewing te bereik en dit dan in stand te hou. Hierdie kongruensie word gedefinieer in terme van die verwantskappe van die individu se werkspersoonlikheid en die werksomgewing. Werkspersoonlikheid kan beskou word as 'n stel werkrelevante dimensies waarop mense verskil; dit bestaan uit 'n hoeveelheid vaardighede en 'n stel behoeftes. Werksomgewings verskil ook en daarom word sekere vaardighede van die werker vereis. In ruil vir sy prestasie en vaardigheid ontvang die werker 'n sekere beloning. Kongruensie kan dus beskou word in terme van die individu wat aan die vereistes van die omgewing voldoen en die werksomgewing wat aan die vereistes van die individu voldoen.

Werksaanpassing impliseer dus dat daar ooreenstemming of kongruensie tussen die individu en die werksomgewing moet wees. Om dit te bereik, moet aan die volgende kriteria voldoen word:

- a. Die individu moet aan die vereistes van die pos voldoen.
- b. Die pos moet aan die vereistes van die individu voldoen.

Die terme wat in die teorie gebruik word om die twee toestande te onderskei, is werkstevredenheid en werksbevrediging. Werkstevredenheid is die mate waartoe die organisasie die individu beoordeel as 'n tevrede werker. Werksbevrediging verwys na die mate waartoe die organisasie die individu se behoeftes bevredig (Dhammanungune, 1990).

Hierdie teorie verskaf 'n belangrike grondslag in die formulering van die sielkundige kontrak omdat werksaanpassing, net soos by die sielkundige kontrak, impliseer dat daar na ooreenstemming of passing tussen die individu en die organisasie gestreef word.

2.3.9 ORGANISASIE-TEORIE

Volgens Dhammanungune (1990) het organisasie-teorie as 'n reaksie op die veranderinge in die industrie en veral op die gebied van ekonomiese en tegnologiese veranderinge sedert die Industriële Rewolusie ontwikkel. Organisasie-teorie bied 'n verklaring vir die teorie van die sielkundige kontrak, deurdat die dimensies en dinamika van organisatoriese verwagtings geïdentifiseer word. Hierdie verwagtings ontstaan implisiet of eksplisiet deur die beleid van die organisasie, reëls, doelwitte en praktyke. 'n Groot aantal organisasie-teorie word in die literatuur aangetref. In hierdie studie word slegs enkele teorieë, wat volgens die skrywer die grootste bydrae tot die teoretisering rondom die sielkundige kontrak lewer, aangehaal.

2.3.9.1 Burokrasie

Weber ontwikkel die idee van 'n burokrasie om as teenvoeter te dien vir industriële chaos (Dhammanungune, 1990). Vir Weber was 'n burokrasie die ideaal. Op 'n organisatoriese vlak verteenwoordig die burokrasie 'n rasionele vorm. Blau (Luthans, 1985, p. 529) som Weber se denke soos volg op:

"Weber dealt with bureaucracy as what he termed an ideal type. This methodological concept does not represent an average of the attributes of all existing bureaucrasies (or other social structures), but a pure type, derived by abstracting the most characteristic bureaucratic aspects of all known organizations".

Die belangrikste eienskappe van die burokrasie is volgens Weber (Dhammanungune, 1990; Luthans, 1985; Miner, 1982):

- a. **'n Verdeling van arbeid.** Elke taak is gespesialiseer en die posbeker het verantwoordelikheid vir 'n beperkte aantal take of aktiwiteite. Die posbeker moet die nodige gesag hê om opgelegde take uit te voer. Die burokraat moet kennis hê oor sy eie invloedssfeer (selfkennis) om nie op 'n ander werker se domein te oortree nie.
- b. **Posisies is hiërargies gerangskik.** Hierdie eienskap forseer beheer oor elke persoon in die sisteem. Weber het geglo dat die koördinasie van take gereël moet word deur 'n formele gesag (outoriteit), wat ook hiërargies verdeel is.
- c. **Spanwydte van beheer.** Spanwydte van beheer verwys na die hoeveelheid ondergeskiktes onder toesig van die posbeker.
- d. **Struktuur en reëls.** Weber het gevoel 'n stel **reëls** is uiters noodsaaklik in 'n burokrasie. Reëls verseker uniformiteit en koördineer werksuikset. Dit verseker kontinuïteit en stabiliteit omdat reëls bly voortbestaan ten spyte van personeel-omset. Struktuur verwys na 'n vertikale of horisontale organisasiestruktuur met ander woorde of poste meer horisontaal of meer vertikaal gerangskik is. In die burokrasie neig die struktuur om meer vertikaal van aard te wees.
- e. **Onpersoonlike verwantskappe.** Die ideale ampsbeker behoort iemand te wees van formalistiese onpersoonlikheid, sonder haat, passie, emosie of entoesiasme.

Weber se beskrywing fokus eksklusief op die aard van die formele organisasie. Dit sluit organisasiegedrag uit wat nie aangedui is op die organisasiekaart nie en verteenwoordig 'n geslote sisteem. Tog verskaf dit 'n basiese en formele rangskikking van organisatoriese take soos dit steeds vandag in gebruik is. Uit die oogpunt van die sielkundige kontrak is die burokrasie belangrik omdat die burokrasie as geslote sisteem nie die impak van die omgewing erken nie. As "ideale" organisasiestruktuur misken dit die behoeftes en verwagtings van sy werknemers.

2.3.9.2 Katz en Kahn se Oop-sisteemteorie

Katz en Kahn se teorie is in sekere opsigte nie 'n teorie as sulks nie, omdat dit nie gebaseer is op oorsaak en gevolg nie en dit nie hipoteses stel en dit dan toets nie. Die "teorie" is eerder 'n raamwerk, 'n meta-teorie of 'n model in die breedste sin. Die oop-sisteem teorie is van

toepassing in enige dinamiese proses waar gebeure in 'n breër konteks plaasvind (Katz en Kahn, 1978). Die teorie is so invloedryk omdat dit van toepassing is op alle vlakke van organisasies, dit omgewingsveranderlikes asook motivering, prestasie, kommunikasie, leierskap en organisasieverandering in ag neem (Dhammanungune, 1990).

Volgens Miner (1982) behels die basiese model insette, die transformasie van die insette binne die stelsel na uitsette wat uiteindelik weer terugkeer na die stelsel as insette. Byvoorbeeld: Uitsette word omgesit in geld. Die geld word gebruik om nuwe insette te bekom. Transformasie volg wat lei tot uitsette en geld. Eienskappe van die oop-sisteem is deur Dhammanungune (1990), Katz en Kahn (1978) en Miner (1982) beskryf as:

- a. Invoer van energie (insette vanuit die sosiale/eksterne omgewing).
- b. Transformasie van die energie sodat werk binne die sisteem gedoen kan word.
- c. Uitvoer van 'n produk (uitset) na die omgewing.
- d. 'n Siklus van gebeure waar die produk wat uitgevoer word na die omgewing die energie verskaf vir herhaling van die siklus.
- e. Die ontwikkeling van negatiewe entropie om disorganisasie en chaos te voorkom.
- f. Die bestaan van informasie-insette oor hoe die omgewing en stelsel funksioneer; negatiewe terugvoer van interne funksionering wat informasie verskaf om afwykings reg te stel; 'n koderingsproses wat insette vereenvoudig en selektiewe re-sepsie toelaat.
- g. 'n Stabiele staat en dinamiese homeostase verseker dat 'n stabiele ratio van energieruiling en verwantskappe tussen dele bestaan.
- h. Oop sisteme beweeg in die rigting van differensiasie, uitbouing en spesialisasie.
- i. Die beginsel van gelyke finaliteit geld ("*equifinality*") waarvolgens die sisteem dieselfde finale staat kan bereik vanaf verskillende begintoestande en op verskillende roetes.

Om te oorleef en te groei, moet organisasies interaktief met hul omgewings verkeer. Organisasies moet hulleself handhaaf, die take van verskeie individue en groepe koördineer en kritiese insette, verwerking en uitsette bestuur. Sisteemintegrasie word bereik deur die operasionalisering van **rolle**, of die gestandaardiseerde patrone van gedrag wat van almal vereis word om 'n taak of funksie te verrig (**norms**) of **verwagtings** van rolle en rolvereistes van ampsdraers en **waardes** van werknemers aan te spreek. Die hele proses waardeur werk gedoen word, word gedikteer deur die interafhanklike rolgedrag van werknemers. In die oop-sisteem teorie word rolle aangeneem deur sosiale interaksie met ander mense in 'n proses wat die rolepisode genoem word. Mense waarmee die werknemers in interaksie is (rolsenders), het sekere verwagtings omtrent die persoon se rol in die organisasie. Deur direkte en indirekte kommunikasie word die verwagtings aan die werknemer (rolontvanger) oorgedra. Die werknemer ontvang die rolverwagtings en dit bepaal sy toekomstige rolgedrag (Katz & Kahn, 1978; Miner, 1982).

Die konsep van dinamiese interaksie met die omgewing en die konsep rolverwagtings bied 'n bron vir die identifisering van organisatoriese verwagtings en die dinamika van die sielkundige kontrak in organisasies.

2.3.10 SAMEVATTING

Samevattend is daar met die voorafgaande bespreking gepoog om 'n oorsig te gee van verskeie teorieë wat as basis vir die konseptualisering van die sielkundige kontrak dien.

Simboliese interaksionisme beklemtoon die belangrikheid van individue se persepsies. Dit is nie belangrik of 'n persoon se persepsies akkuraat is of nie; die feit is mense reageer op subjektiewe persepsies ongeag die objektiewe realiteit van die situasie. Die sosiale leerteorie postuleer dat menslike aktiwiteit in organisasies gekenmerk word deur denke, beplanning en beredenering. Dit is 'n kognitiewe proses waarin mense gebeure vertolk en voorspellings maak. Lede van 'n organisasie reageer ook nie altyd direk op gebeure nie en baie van die kognitiewe prosessering wat plaasvind is bloot simboliese aktiwiteite. Die verwagtingsteorie handel oor die behoeftes en verwagtings van individue en die organisasie wat hul gedrag rig. Die teorie verduidelik hoe verwagtings ontstaan en hoe dit uiteindelik persepsie en gedrag beïnvloed.

Die billikheidsteorie toon dat menslike aktiwiteite ander mense insluit en dat vergelykings van situasies met ander persone en groepe gereeld plaasvind. Die sosiale vergelykingsteorie sluit hierby aan, maar beklemtoon die interaksie tussen individu en organisasie. Die interaksie is 'n "ruilproses" waartydens verwagte wedersydse prestasies gekommunikeer word. Volgens die

houdingsteorie ontstaan houdings as 'n funksie van bepaalde oortuigings. Houdings is aangeleer en het 'n baie sterk motiveringskrag om tot gedrag te lei. Die behoefte teorieë van Alderfer, Herzberg, Maslow en Murray is bespreek. Alderfer vereenvoudig Maslow se vyf hiërargiese vlakke na drie vlakke; Herzberg formuleer sy twee-faktor teorie sodat die higiëne faktore ooreenstem met Maslow se laer drie vlakke en die motiveringsfaktore soortgelyk is aan Maslow se twee boonste vlakke, naamlik esteem en selfverwesenliking; Maslow suggereer dat behoeftes hiërargies van aard is en Murray konsentreer op 'n hele stel behoeftes.

Die teorie van werksaanpassing postuleer dat kongruensie nagestreef word tussen 'n individu en 'n organisasie. Albei vereis 'n sekere teenprestasie. Van die organisasieteorieë is burokrasie en Katz en Kahn se oop-sisteem teorie bespreek. Die burokrasie is 'n idealistiese organisasietipe met eienskappe soos die verdeling van arbeid, hiërargiese posisies en 'n formele struktuur. Ongelukkig word geen omgewingsveranderlikes in ag geneem nie. Katz en Kahn se teorie behels inset, verwerking en uitset. Rolle, norms, verwagtings en waardes speel 'n belangrike rol. Die aard van die teorie (oop-sisteem) erken dat geen onderneming in 'n vakuum funksioneer nie; omgewingsveranderlikes word dus in ag geneem; net so erken die teorie individuele verskille, sosiale interaksie en interafhanklike rolgedrag deur werknemers.

2.4 SIELKUNDIGE EKWILIBRIUM

Skrywers soos Argyrus (1960) en Levinson (1962) is dit eens dat die proses van wederkerigheid 'n komplementêre proses is, waar die individu en die organisasie deel moet word van mekaar. Hierdie wederkerigheid fasiliteer die instandhouding van 'n sielkundige ewilbrium en sielkundige groei. 'n **Sielkundige ewilbrium** dui op die balans wat bereik word as wedersydse verwagtings in die sielkundige kontrak vervul word. **Sielkundige groei** daarenteen, volgens Levinson (1962), is eers moontlik as die werker voel hy is integraal deel van die organisasie, as hy kan identifiseer met bestuur, sy medewerkers en die organisasie en as hy ten opsigte van sy beroep goeie leiding ontvang. 'n Mens sou dus kon sê dat as daar 'n sielkundige ewilbrium heers, 'n geleentheid vir sielkundige groei geskep word.

'n Werknemer wat die geleentheid kry om sielkundig te groei, is uiteindelik ook in staat om **sielkundige optimaliteit** te bereik. Cilliers (1988) omskryf sielkundige optimaliteit as 'n natuurlike, dinamiese en kreatiewe groeiproses, waarin die individu met 'n volle besef van sy verantwoordelikheid, deur selfdefiniëring en die optimalisering van alle fisiese, psigiese en geestelike potensialiteite tot 'n unieke eenheidsbeleving ontwikkel en homself in sy werk, sy interpersoonlike verhoudings en in sy verhouding tot God, transendeer. Die omskrywing toon dat die aard van sielkundige optimaliteit baie prosesmatig van aard is en dat dit 'n gedurig toe-

nemende en groeiende wording regdeur die mens se lewe is. Volgens Cilliers (1988) is die sielkundig-optimale werker in sy totaliteit betrokke in sy werksituasie.

'n Swak sielkundige kontrak lei daartoe dat die sielkundige ekwilibrium versteur word en as gevolg daarvan kan die werknemer nie sielkundig groei of sielkundige optimaliteit bereik nie. Goddard (1988) skryf dat bestuur die behoeftes van elke individu moet probeer verstaan en dat werkers aan die ander kant oor bestuur se doelwitte vir die organisasie ingelig moet word. Eers as partye mekaar se behoeftes, doelwitte en verwagtings verstaan, word die konflikpotensiaal wat tussen die individu en die organisasie vanweë uiteenlopende behoeftes en verwagtings sou kon bestaan, verminder en kan sielkundige groei en sielkundige optimaliteit behaal word.

2.5 GEVOLGE VAN DIE DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

2.5.1 DIE SIELKUNDIGE KONTRAK VESTIG NIE: NEGATIEWE UITKOMSTE

Die literatuur dui daarop dat die passing tussen individuele en organisatoriese verwagtings nie 'n maklike taak is nie. As geen passing plaasvind nie, resulteer dit in 'n gefrusteerde werknemer, werkgewer of beide.

Sulke onvervulde verwagtings van partye toon volgens Salemi en Monahan (1970) 'n sterk verband met arbeidsomset. Ook Kotter (1973) en Schein (1964) rapporteer arbeidsomset van ongeveer 50 persent, wat herlei kan word na die sielkundige kontrak binne die eerste vier of vyf jaar. Schein (1978) en Scott (1972) se navorsing toon dat daar 'n betekenisvolle verband tussen verwagtings en omset bestaan. Dit word algemeen aanvaar dat arbeidsomset negatiewe gevolge vir veral die organisasie inhou. Dié negatiewe gevolg wat dikwels aangehaal word, is die administratiewe koste wat geassosieer word met arbeidsomset. Arbeidsomset aan die ander kant lei weer tot hoër uitgawes in verband met werwing, keuring, opleiding en ontwikkeling (Dhammanungune, 1990).

Baker (1985) beweer dat persepsie die sleutelement in arbeidsomset is. Persepsie weer-speël natuurlik nie altyd die realiteit nie omdat die **werknemers** dikwels bloot net ontevrede en gefrusteerd voel as gevolg van hul eie naïwe en onrealistiese verwagtings. Hulle verlaat egter die organisasie omdat dit hul persepsie is dat "kontrakbreuk in terme van verwagtings" aan die kant van die organisasie gepleeg is. Navorsers soos Dean (1983) en Wanous (1976, 1977) het gevind dat nuwe toetreders tot organisasies oor die algemeen onrealistiese hoë werksverwagtings het. Hierdie bevindings word ook deur Atwater, Houle en Wiskoff ondersteun (Dhammanungune, 1990). Hoe meer onrealisties die verwagtings was, hoe moeiliker was dit

om die konfliktsituasie op te los. Waar aanpassings as te moeilik deur werknemers ervaar is, het dit tot diensverlating gelei.

Dean (1983) bevind dat 'n "realiteitskok" ontstaan waar werknemers se verwagtings hoër is as dit wat hulle werklik in die organisasie ervaar. 'n Realiteitskok is die verskil tussen 'n individu se verwagting en sy belewenis van die uitkoms van daardie verwagtings. Hy vind dat realiteitskok negatief korreleer met organisasietoewyding ("*commitment*") en toewydingrelevante gedrag ("*commitment-related behaviour*") (Dean, 1983). Dhammanungune (1990) beweer dat die realiteitskok tot negatiewe houdings teenoor die organisasie, 'n afname in die begeerte om vir die organisasie te werk en verhoogde vlakke van afwesigheid en werksontevredenheid lei.

Uit 'n studie (Webber, 1976) oor die probleme wat jong bestuurders ondervind, blyk dit dat frustrasie en ontevredenheid in die teikengroep aan die volgende faktore toegeskryf kan word: onrealistiese werksverwagtings; nuwelinge vind dit moeilik om te verander van die skool se kort termyn perspektiewe na die werk se lang termyn perspektiewe; jong bestuurders ondervind selfs na 'n tydsverloop probleme met lojaliteit, toewyding en organisatoriese waardes. Gerber, Nel en Van Dyk (1987) meld dat die ondoeltreffende uitvoering van die sielkundige kontrak die volgende probleme tot gevolg kan hê: werksontevredenheid, lae produktiwiteit, swak houding teenoor die onderneming, lae moreel, verhoogde arbeidsomset en verhoogde konflik en spanning. In uiterste gevalle wend werknemers hulle selfs na weerwraak, waar bestuursdoelwitte overt geblokkeer word, die organisasie se eiendom beskadig of vernietig word en inmenging om ander werkers te verhoed om te gaan werk (Dunhahee & Wangler, 1974). Dieselfde navorsers beweer dat as werknemers eers voel dat rekonsiliasie onmoontlik is, hulle hulself kan wend tot magspolitiese deur vakkondaktiwiteite. Aksies wat deur die werkgewer geneem kan word op grond van sy persepsie van "kontrakbreuk" sluit onder andere die volgende in: die werkgewer waarsku die werknemer dat sy aksies/prestasie nie aanvaarbaar is nie; die werkgewer implementeer werksreëls wat onaanvaarbare werknemersaksies aan bande lê; die werkgewer kan 'n geskrewe waarskuwing rig dat sekere gedrag onaanvaarbaar is en dit kan in afdanking resulteer. Dissiplinêre optrede en terminasie van die kontrak is die werkgewer se laaste opsie as skikking en heronderhandeling nie wil vlot nie (Dunahee & Wangler, 1974).

Bogenoemde aksies het almal ten doel om die kontrak "gelyk" te maak. Dit is nie relevant of die kontrak werklik "billik" en "gelyk" is nie. Wat wel van belang is, is die partye se persepsie van billikheid en gelykheid.

2.5.2 DIE SIELKUNDIGE KONTRAK VESTIG: POSITIEWE UITKOMSTE

Wedersydse aanvaarding van die individu en die organisasie vind ten opsigte van verskeie simboliese en werklike insidente plaas. So word 'n "sielkundige kontrak" gevorm wat elke party se verpligting om te gee of te ontvang, omskryf. Volgens Schein (1978) is die terme van die kontrak steeds implisiet want nêrens word rekord gehou van die ooreenkoms nie, maar die wedersydse verwagtings tussen die partye funksioneer net soos 'n regsgeldige kontrak deurdat ernstige gevolge ontlok word as een van die partye in gebreke bly om te presteer. Sou die kontrak egter vestig en die wilsooreenstemming en wedersydse aanvaarding tussen partye voortduur, het dit verreikende positiewe gevolge vir beide partye.

Wedersydse aanvaarding manifesteer op 'n paar wyses. Wat tekens van aanvaarding betref, is dit gewoonlik die organisasie wat die voortou neem. Die volgende dien as voorbeelde (Schein, 1978):

- a. **Positiewe prestasiebeoordeling.** Een van die mees algemene wyses om organisatoriese aanvaarding aan te dui, is deur middel van positiewe formele en informele terugvoer. Veral die eerste prestasiebeoordeling is krities in die vorming van nuwelinge se houdings en persepsie.
- b. **Salarisverhoging.** Alhoewel 'n simboliese gebeurtenis, kan dit 'n betroubare aanduiding wees van aanvaarding. Dikwels is dit nie die aanwesigheid van 'n verhoging wat dui op aanvaarding nie, maar die grootte van die verhoging.
- c. **Nuwe take/opdragte.** In baie werksituasies is die belangrikste teken van simboliese aanvaarding die oomblik wanneer die nuweling 'n ander opdrag kry. 'n Klemverskuiwing vind plaas vanaf "opleiding" na meer permanente en uitdagende werk met meer verantwoordelikheid.
- d. **Deel in organisatoriese geheime.** 'n Algemene manier om te wys 'n nuweling is aanvaar, is om vertroulike inligting aan die persoon bekend te maak, wat aandui dat hy nou beskou word as iemand wat vertrou kan word. Die werknemer word 'n geleentheid gebied om te kyk wat agter die skerms aangaan, wat die realiteite in die organisasie is.
- e. **Rituele gebeure.** In sekere organisasies word aanvaarding deur die organisasie gekenmerk deur 'n spesifieke gebeurtenis soos 'n formele funksie, die toeken-

ning van 'n lidmaatskapskaart of 'n privaat kantoor. Volgens Wanous (1976) beteken dit dat die nuweling beweeg het vanaf 'n "*outsider*" na 'n "*insider*".

- f. **Bevordering.** Bevordering is die mees sigbare en tasbare beloning wat die nuweling kan kry as bewys van sy aanvaarbaarheid. Die organisasie moet egter daarteen waak om te veel klem te plaas op bevordering omdat 'n nuweling steeds aanvaar kan word, maar net lateraal in posisie verskuif.

Schein (1978) beweer dat die werknemer se aanvaarding van die organisasie meer onsigbaar is, maar nie minder belangrik nie. Werknemers se aanvaarding manifesteer, volgens Schein, op die volgende wyses:

- a. **Die besluit om in die organisasie te bly.** Die besluit is dikwels implisiet en dui daarop dat die werknemer die organisasie en die terme van indiensneming aanvaar het.
- b. **'n Hoër vlak van motivering en toewyding.** 'n Meer sigbare teken van aanvaarding deur die individu is sy bereidwilligheid om lang ure te werk, ekstra werk te doen en eksplisiete entoesiasme vir sy werk. Organisasies sal egter fouteer deur sulke sigbare optrede as die **enigste** maatstaf vir aanvaarding te beskou.
- c. **Bereidwilligheid om verskeie vertragings, beperkings en onwenslike werk te aanvaar as 'n tydelike toestand.** Die organisasie mag dalk meer uitdagende werk, bevordering ensovoorts, belowe, maar laat die werknemer eers tydelik in sy huidige pos, met huidige salaris aanbly. Dit sal egter net 'n tydelike toestand wees. Hierdie situasie is in die praktyk uiters gevaarlik omdat dit in 'n soort spel kan ontaard. In die realiteit is dit die werknemer wat daaronder ly en toenemend gefrustreerd voel omdat hy nie uit die situasie kan ontsnap nie.

Navorsing deur Dhammanungune (1990), Kotter (1973) en Sutermeister, Steers (Gerber *et al*, 1987) bevestig Schein se siening.

2.6 SOSIALISERING EN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

Sosialisering in 'n organisasiekonteks kan omskryf word as die proses waardeur individue persepsies vorm voordat hulle by 'n organisasie aansluit. Dit is ook 'n proses waar die persepsies gemodifiseer en versterk word deur werksondervinding nadat die individu toegetree het tot die

organisasie (Dean, 1983). Sanders en Yanouzas (1983) omskryf sosialisering as die proses waar nuweling leer wat is die organisasie se waardesisteem en norms en wat is aanvaarbare gedrag binne die organisasie. In die leeromgewing (akademiese omgewing) soos die Militêre Akademie is dit die metode wat 'n dosent gebruik om studente in te lig wat die organisasie se verwagtings is. Stumpf (Emmit, 1988, p. 65) verskaf 'n kriptiese definisie vir sosialisering: "*.... it refers to how organizations attempt to change employees*".

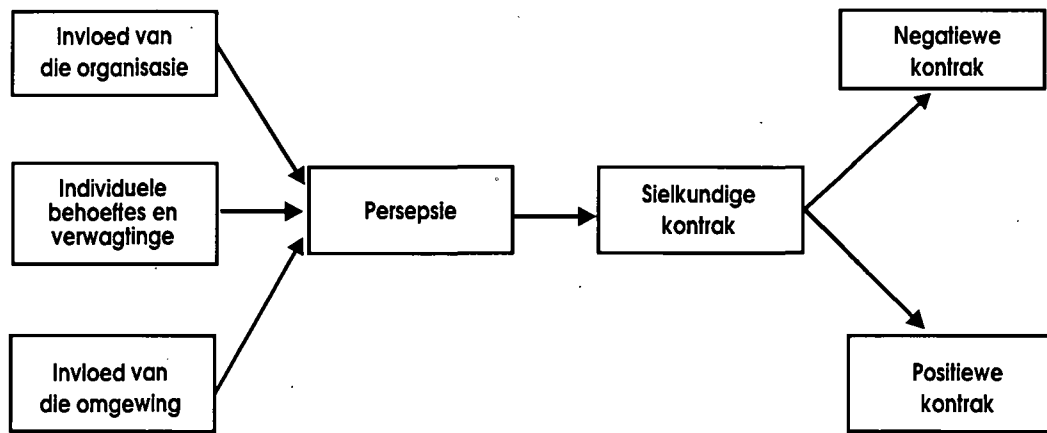
Wanous (1976) verwys na sosialisering as die toetredingsproses ("*entry process*") waardeur "*outsiders*" verander word na "*insiders*". Dieselfde benadering word ook deur Kotter (1973) onderskryf waar hy verwys na die "*joining-up process*".

Verskeie navorsers vermeld in die literatuur dat sosialisering duidelik onderskeibare fases het. Meer hieroor kan verkry word in Emmit (1988), Feldman (1980), Sanders en Yanouzas (1983), Schein (1964) en Viljoen (1987). Vir die doeleindes van hierdie studie word Dean (1983) se siening oor sosialisering omskryf. Volgens Dean kan twee fases onderskei word, naamlik:

- a. Voor-toetrede sosialisering waar persepsies gevorm word.
- b. Na-toetrede sosialisering waar die nuweling ondervinding in sy nuwe werksomgewing opdoen.

Die sosialiseringsproses is beide formeel en informeel van aard. Dit is formeel in die sin dat die organisasie verskeie formele riglyne beskikbaar stel om die nuweling te help om 'n begrip te vorm oor wat van hom verlang word. Formele riglyne bestaan uit beleid, prosedures en reëls, sowel as rolmodelle deur die organisasie verkies. Die proses is informeel deurdadig dat die individu deur middel van waarneming in die werksplek en informele gesprekke 'n persoonlike opinie vorm wat hy vergelyk met dit wat tydens kontraksluiting aan hom gesê is. Die nuweling se opinie en persepsie oor waardes, behoeftes en motivering vorm die grondslag vir die sluiting van 'n "*mental contract*" (sielkundige kontrak) met die organisasie en gepaardgaande optrede en prestasie ooreenkomstig die kontrak (George, 1986).

Sosialisering is, soos uit voorafgaande blyk, van uiterste belang vir die sluiting van die sielkundige kontrak omdat kontraksluiting hoofsaaklik gedurende die sosialiseringsproses plaasvind. Die wyse waarop sosialisering plaasvind, het 'n invloed op die individu se persepsie wat kan lei tot 'n positiewe of negatiewe kontrak. Vlok (Viljoen, 1987) stel dit soos volg voor:



Figuur 2.4: Die invloed van sosialisering op die individu se persepsie

Bogenoemde skets toon dat individue se persepsies onderhewig is aan invloede vanuit die organisasie, invloede vanuit die omgewing en individue se behoeftes en verwagtings. Persepsie is dus 'n sleutelement wat bepaal of die sielkundige kontrak positief of negatief ervaar word. Dit is egter gedurende die sosialiseringsproses waar die individue se persepsie finaal positief of negatief versterk word. In die volgende afdelings word sosialisering breedvoerig bespreek.

2.6.1 BELANGRIKHEID VAN DIE SOSIALISERINGSPROSES

Volgens Caldwell, Chatman en O'Reilly (1990) het verskeie navorsers bevind dat nuwelinge se vroeë ondervinding tydens die indiensnemingsproses 'n groot impak op hulle toewyding ("commitment") en motivering het. Die bevindings suggereer dat 'n nuweling se toewyding aan 'n organisasie gevorm word deur die proses van toetrede en die stappe wat die organisasie neem om die nuweling in te lig oor organisasiewaardes en hoe die werk gedoen moet word (sosialisering). By werwing byvoorbeeld toon faktore soos die bevestiging van voor-toetrede verwagtings 'n verband met toewyding aan die organisasie. Wanous (1989) bevestig hierdie resultate deurdat hy aantoon dat 'n realistiese werksvoorskou ("*Realistic Job Preview*") tot groot besparings vir die organisasie kan lei.

Volgens Berlew en Hall (1966) is enige nuweling se eerste jaar by 'n organisasie 'n kritiese tydperk. Gedurende dié tydperk ontwikkel die nuweling sekere houdings en aspirasies wat 'n belangrike effek op sy latere loopbaan gaan hê. Vanaf die oomblik dat 'n persoon toetree tot 'n organisasie word sekere aanduiders ("*cues*") gegee oor die gehalte van prestasie, wat verwag en wat beloon gaan word. Berlew en Hall beweer dat die waarskynlikheid dat hierdie verwagtings geïnternaliseer sal word, hoër is as die individu pas by 'n organisasie aangesluit het en hy

nog soek vir 'n definisie van die realiteit van sy nuwe omgewing. Voldoen die nuweling aan die organisasie se verwagtings, lei dit tot 'n positiewe houding, internalisasie en verhoogde prestasie. Berlew en Hall se bevindings suggereer 'n sterk positiewe verwantskap tussen aanvanklike organisasieverwagtings en latere prestasie en sukses.

Hierdie bevindings word ook gesteun deur Kotter (1970, 1973). Kotter se navorsing toon dat vroeë ondervinding ("*joining-up period*") 'n groot effek op 'n individu se latere loopbaan in die organisasie het. Hy bevind dat die passing van onderlinge verwagtings tussen die individu en die organisasie met werkstevredenheid, produktiwiteit en verminderde arbeidsomset korreleer. Vanweë die belangrikheid van die aanvanklike periode is dit van groot belang om die "*joining-up process*" te bestuur. Die bestuur van die "*joining-up process*" oefen, volgens (Kotter, 1973), 'n invloed uit op twee bepaalde uitkomst:

- a. die koste daaraan verbonde om nuwelinge behoorlik te sosialiseer en in die organisasie te behou; en
- b. die vlak van produktiwiteit, toewyding en innovering sodra die nuweling deel is van die organisasie.

Ten einde passing van verwagtings in die sielkundige kontrak te bereik, identifiseer Kotter (1973) 'n aantal sleutelveranderlikes. Volgens Kotter is dit nie 'n resep vir beter bestuur van die "*joining-up*"-proses nie, maar veranderlikes waaraan spesifieke aandag gegee moet word om 'n positiewe kontrak te verseker. Die veranderlikes is:

- a. **Wewingspoging.** Die wewingspoging moet beide die rekrut en organisasie toelaat om akkurate verwagtings onderling te kommunikeer. Die rekrut moet 'n realistiese prentjie van die uitdagings en probleme in die organisasie kry.
- b. **Eerste toesighouers.** Nuwelinge se eerste toesighouers moet die kennis en vaardigheid hê om te sorg dat 'n positiewe sielkundige kontrak tot stand kom.
- c. **Beloning en beheersistiem.** Voel die toesighouers van nuwelinge dat hulle "beloon" word vir die effektiewe bestuur van die "*joining-up process*" of dink hulle beloning is slegs vir "regte" werk?
- d. **Eerste werksomgewing.** Dra die nuweling se werksomgewing by tot die vestiging van die nuweling of beïnvloed dit hom negatief? Die ideaal is dat die omgewing die aanvanklike angs en onsekerheid moet verminder.

- e. **Prestasiekriteria en opleidingsdoelwitte.** Beide die toesighouer en nuweling moet kennis dra van wat die beloningsstelsel vir die nuweling is. Veral die prestasiekriteria en opleidingsdoelwitte moet vir beide duidelik wees.
- f. **Opleiding.** Opleidingsdoelwitte moet vinnig en effektief deur formele en informele opleiding bereik word en opleiding moet nie as tyd mors en frusterend deur nuwelinge geïnterpreteer word nie.
- g. **Eerste opdrag.** Die nuweling se eerste opdrag is baie belangrik. Dit moet hom die geleentheid bied om te leer, om mense te ontmoet en om te groei!

Bogenoemde is nie 'n omvattende lys nie. Die belangrikheid van die onderskeie items sal verskil in elke organisasie. Die "beloning" vir beide partye hang af van hul bewustheid van die belangrikheid van die proses en die wyse waarop die "joining-up"-proses bestuur word.

2.7 DINAMIKA VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

2.7.1 SOSIALE FAKTORE BEÏNVLOED VERWAGTINGS

As lede van 'n gemeenskap, word werkers deur algemene sosiale veranderinge beïnvloed. In tye van ekonomiese groei en vooruitgang gaan dit met die gewone man oor die algemeen ook goed, omdat ondernemings in staat is om salarisverhogings toe te staan en in staat is om 'n deel van hulle winste in die gemeenskap terug te ploeg in die vorm van gemeenskapsprojekte. Soos wat die ekonomiese situasie verander, verander werkers se verwagtings en persepsies oor hulle gehalte van lewe (GL) en gehalte van werkslewe (GWL). In Suid-Afrika, waar 'n groot deel van die bevolking tans hoë verwagtings oor 'n beter lewensgehalte koester, is dit verstaanbaar dat werkers meer aktief raak in die eise wat hulle stel. Hieruit kan afgelei word dat die sosio-ekonomiese situasie werkers se eise, behoeftes en verwagtings beïnvloed.

2.7.2 DIE SIELKUNDIGE KONTRAK: WERK EN GESINSLEWE

Uit 'n loopbaanontwikkelingsperspektief blyk dit dat die werker gedurende sy werkslewe deur 'n aantal fases beweeg en dat sy behoeftes en verwagtings (Super, 1980) van fase tot fase verskil. Netso gaan die mens ook deur verskillende lewensfasies, wat net soos by die loopbaanfasies, ook van mekaar verskil. Tog is dit opmerklik dat daar merkwaardige ooreenkomste

tussen spesifieke loopbaanfases en lewensfases bestaan. Ter illustrasie kan die werker wat jonk getroud is, as voorbeeld geneem word. In terme van sy lewensfase is hy pasgetroud, moet hy by die getroude lewe aanpas, sy nuwe verantwoordelikhede aanvaar en sorg dat hulle finansiële die mas opkom. In terme van sy loopbaanfase bevind die werker homself waarskynlik in die eksplorasië/verkennde fase waartydens hy hard probeer om sy voete in die organisasie te vind. In beide fases sal sy verwagtings in die een fase 'n invloed uitoefen op verwagtings in die ander fase, want in wese is dit feitlik onmoontlik om werk en gesinslewe te skei.

Navorsing deur Kanter en Moen (Dhammanungune, 1990) bewys dat die gesin en werk vandag meer interafhanklik is as ooit tevore. Werk bied aan die gesin 'n bepaalde sosiale status en bied ook ekonomiese bronne vir verbruik. Die beskikbaarheid en grootte van ekonomiese bronne, byvoorbeeld salaris en byvoordele, bepaal tot 'n groot mate wat die gesin se lewenstandaard sal wees. Aan die ander kant kan werk of die afwesigheid daarvan as gevolg van afbetalings of afleggings 'n bedreiging vir die gesin se ekonomiese sekuriteit inhou. Die wyse waarop die gesin geleenthede en bedreigings vir hul ekonomiese welvaart waarneem, sal hul gesindheid en betrokkenheid by indiensneming en sosialisering bepaal. Hoe meer die gesin betrokke is, hoe groter is die waarskynlikheid dat implisiete verwagtings wel bespreek sal word en hoe meer verwagtings onderling bespreek word, hoe groter is die waarskynlikheid dat 'n positiewe sielkundige kontrak gesluit sal word.

2.7.3 SIELKUNDIGE KONTRAK EN LEWENSIKLUS

Volgens Holtz (1978) kan die sielkundige kontrak gebruik word as 'n raamwerk vir die sistematiese identifisering van beide partye se verwagtings in die kontrak. So 'n raamwerk dien as basis vir die ontleding van onderlinge verwagtings en om 'n beter passing ("*match*") tussen werkgewer en werknemer te verkry. Holtz vind ook dat die eienskappe van die sielkundige kontrak 'n verband toon met die persone se loopbaan- en lewensfase.

Die sielkundige kontrak van **jong bestuurders** word gekenmerk deur verwagtings vir tegniese opleiding, opvoeding en breë ondervinding; gereelde werksrotasie met verhoogde uitdaging en verantwoordelikheid; en spesifieke doelwitte met betrekking tot tempo en rigting van vordering (Holtz, 1978). Hierdie hoë prioriteitsverwagtings is in ooreenstemming met die lewensiklusbehoefte van jong bestuurders en met die organisasie se verwagtings ten opsigte van kwaliteit, prestasie, taakvoltooiing en bestuursontwikkeling.

Die sielkundige kontrakte van middeljarige bestuurders toon volgens Holtz (1978) kenmerke van hersiening, herwaardering en die stel van nuwe verwagtings gebaseer op hul vorige on-

dervinding met die organisasie en in afwagting van toekomstige gebeure. Die middeljarige bestuurders neig om op hierdie stadium sekere aspekte van die sielkundige kontrak te bevraagteken. Die aard van hul vroeë verskil egter van die jong bestuurders s'n as gevolg van hul ondervinding, hul sukses en hul persepsie van hul toekoms.

"Ouer" bestuurders se kontrakte het eienskappe van finaliteit, 'n aanvaarding van hul verlede en 'n vasbeslotenheid om die laaste fase van hul loopbane suksesvol af te handel. "Ou" bestuurders verwag erkenning, vooruitgang binne perke, geleenthede vir 'n voortgesette bydrae en werksekeriteit. Hierdie bestuurders het ook 'n behoefte om hul tegniese kennis na jonger mense oor te dra en hul loopbane suksesvol met integriteit af te sluit (Holtz, 1978).

Wat hierdie studie betref, is die sielkundige kontrak veral van toepassing op die jong volwasse (lewensfase) wat homself in die ondersoekfase (loopbaanfase) bevind. Bestuur behoort dus deeglik kennis te neem van die behoeftes en verwagtings van jong werknemers (in hierdie studie jong offisiere) omdat die eienskappe van die sielkundige kontrak wat onderhandel gaan word, van die eienskappe van die persoon se loopbaan- en lewensfase sal afhang.

2.7.4 SIELKUNDIGE KONTRAK, LOOPBAANANKERS EN GEHALTE VAN WERKSLEWE (GWL)

Loopbaanankers kan volgens Schein (1978) omskryf word as die patroon van selfwaargenome talente, motiewe en waardes wat 'n persoon se loopbaan rig, beperk of stabiliseer. Schreuder (1989) beweer dat as loopbaanankers 'n persoon se loopbaan rig en beheer, behoort die verwagtings wat 'n individu van sy werk en organisasie koester die resultaat te wees van sy dominante loopbaananker. Die integrering van hierdie behoeftes en verwagtings, kan beroeps- en organisasiepassing tot gevolg hê. Schein (Schreuder, 1989) noem dat die passingsproses verbeter kan word slegs as beide die individu en die organisasie hulself beter verstaan, duidelik kommunikeer en buigsaam teenoor mekaar reageer. Spesifieke loopbaanankerverwagtings word aan die hand van Schein (1978) en Schreuder (1989) bespreek:

- a. **Sekuriteit as loopbaananker.** Persone met sekuriteit as loopbaananker neig om te doen wat hul werkgewers vra in 'n poging om werksekeriteit, 'n leefbare inkomste en stabiele toekoms te verseker. Werksverryking, uitdagings, groei en ander intrinsieke motivering is minder belangrik as ekstrasinsieke faktore soos salaris, werkstoestande en byvoordele. Hierdie persone sal meer as ander neig om 'n organisasiedefinisie van hul loopbane te aanvaar en om op die organisasie te vertrou om die regte ding te doen.

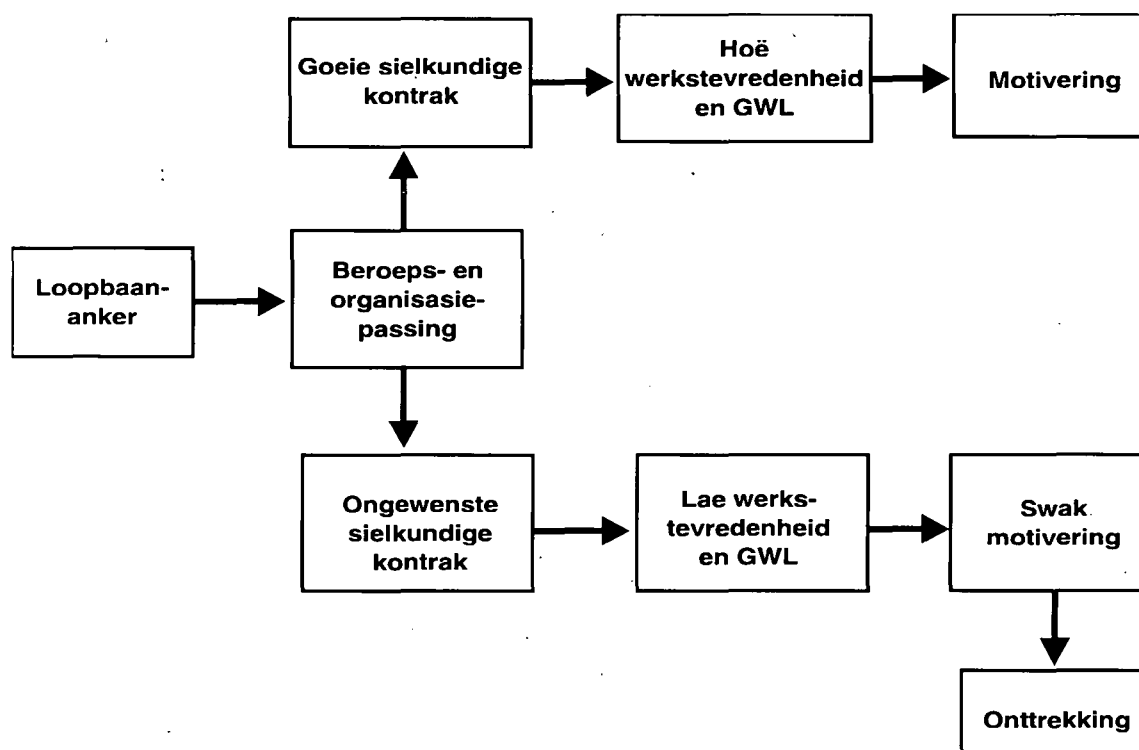
- b. **Outonomie as loopbaananker.** Diegene met outonomie as anker streef na werksomstandighede met die minimum beperkings binne hul spesialiteitsvelde. Werk word verkies met duidelik geformuleerde doelwitte, maar waarvan die wyse waarop dit bereik word aan die individu oorgelaat word. Vergoeding gebaseer op meriete en byvoordele volgens die kafeteriastyl, wat die geleentheid bied om daardie voordele te kies wat die beste by 'n spesifieke situasie pas, word verkies.
- c. **Tegnies-funksionele loopbaanankers.** 'n Individue met 'n tegnies-funksionele loopbaananker het primêre belang by uitdagende werk en werksinhoud. Die selfbeeld van mense in dié groep hou verband met hul gevoel van bevoegdheid in hul spesialisarea. Hierdie persone sal administratiewe en bestuursverantwoordelikheid aanvaar as dit binne die tegniese of funksionele veld val of as hulle glo dat dit 'n vereiste is om die werk gedoen te kry. Wat vergoeding betref, verwag hierdie individue om volgens sy vaardigheidsvlak, wat gewoonlik in terme van opvoeding en ervaring gedefinieer word, betaal te word. Hy verwag om uitsluitlik op grond van sy kwalifikasies vergoed te word. Die spesialis heg baie meer waarde aan die erkenning afkomstig vanaf sy professionele kollegas wat presies weet wat sy werk behels, as van oningeligte bestuurders.
- d. **Bestuursbekwaamheid as loopbaananker.** 'n Individue met bestuursbekwaamheid as loopbaananker verwag verantwoordelikheid, werksverskeidenheid, geïntegreerde werk en leierskapsgeleenthede om tot die organisasie se sukses by te dra. Hierdie persone het 'n sterk motivering om tot by bestuursposisies te vorder en het gewoonlik as uiteindelijke doel bestuur *per se* ingedagte. Hierdie individue verwag dat bevordering op meriete en prestasie sal geskied. Die belangrikste vorm van erkenning is bevordering na 'n posisie met meer verantwoordelikheid. Hierdie posisies word gemeet aan 'n kombinasie van rang, titel, salaris, aantal ondergeskiktes en die begroting waarvoor hy verantwoordelik sal wees.
- e. **Kreatiwiteit as loopbaananker.** Persone met kreatiwiteit as loopbaananker het 'n obsessie om iets te ontwikkel. In sy eie onderneming sal hy voortdurend nuwe produkte en dienste bedink. Die behoefte aan kreatiwiteit is teenwoordig en dien as die motiveringskrag vir al sy aksies of dit suksesvol is of nie. Hy sal verkies om die vryheid te hê om in rolle in te beweeg wat sy persoonlike behoeftes bevredig. Die entrepreneur is selfgesentreerd, soek persoonlike sigbaarheid en openbare erkenning.

f. **Diens, Suiwer Uitdaging en Lewenstyl as loopbaanankers.** Schein (Schreuder, 1989) skryf dat daar relatief min inligting in die literatuur bestaan om loopbaanankers soos diens, uitdaging en lewenstyl breedvoerig te beskryf. Schein se verklaring van die genoemde loopbaanankers is soos volg:

- i. Die individu met **diens as 'n loopbaananker** verkies werk waar hy tot hulp van andere kan wees. Daar word veronderstel dat hierdie individu 'n regverdige salaris sal verwag, maar dat geld *per se* nie van sentrale belang is nie. Meer belangrik sal 'n bevorderingstelsel wees waarin die individu se bydraes erken word, sodat hy na poste kan beweeg met meer invloed en vryheid om uiteindelik relatief outonoom te funksioneer. Hy sal erkenning van beide sy professionele kollegas en sy meerderes verwag en wil ook voel dat sy waardes met bestuur gedeel kan word.
- ii. By 'n individu met **suiwer uitdaging as 'n loopbaananker** is daar voortdurend die behoefte om in 'n wensituasie te wees. Hierdie behoefte mag by verkoopsmanne, atlete en selfs bestuurders voorkom. Die motivering en ontwikkeling van hierdie individue is dikwels kompleks. Aan die ander kant is hulle dikwels hoogs gemotiveerd om hulself te ontwikkel en baie lojaal aan die organisasie wat genoeg geleentheid vir selftoetsing gee.
- iii. Vir die individu met **lewenstyl as 'n anker** is dit belangrik om individuele, gesins- en loopbaanbehoefes te integreer. Hierdie tipe persoon verwag buigsaamheid meer as enigiets anders. Hy soek meer na 'n organisatoriese houding as 'n spesifieke program. 'n Gesindheid van die organisasie wat respek vir persoonlike en gesinsprobleme reflekteer, asook heronderhandelings van die sielkundige kontrak moontlik maak, word gewoonlik vereis.

Kotter (1973), Schein (1980) en Schreuder (1989) noem dat 'n positiewe sielkundige kontrak tot werkstevredenheid lei. Deur aan individue se loopbaanankerverwagtings ook te voldoen, behoort werkstevredenheid, volgens Schreuder (1989), verder te verhoog. Kotter (1970, 1973) toon aan dat daar by sielkundige kontrakte met 'n passing tussen die verwagtings van die organisasie en die individu, groter werkstevredenheid, hoër produktiwiteit en laer arbeidsomset teenwoordig is.

Wat gehalte van werkslewe (GWL) betref, wat in Gerber et al (1987) omskryf word as die mate waartoe lede van 'n organisasie in staat is om hul persoonlike behoeftes in die organisasie te bevredig, moet daar nie net na die subjektiewe element "werkstevredenheid" gekyk word nie, maar ook na die objektiewe aspekte van werkstoestande soos veiligheid, netheid, salaris, sekuriteit, werksure en effektiewe toerusting (Dhammanungune, 1990). Ander aanduiders van GWL wat ook gebruik kan word, is afwesigheid, arbeidsomset, produktiwiteit, gehaltekringe en selfs deelnemende bestuur.



Figuur 2.5: Schreuder se Loopbaananker/Beroep/Organisasiepassingsmodel
(Schreuder, 1989)

Volgens Schreuder (1989) moet gemotiveerde gedrag by die werker aangewakker word om 'n hoër GWL te verseker. Mack (Schreuder, 1989) noem dat motivering gesien kan word as:

"... 'n baie individuele funksie van iets wat tussen mense plaasvind, en beklemtoon die belangrikheid van gesonde verhoudings. Voordat 'n gesonde verhouding ontwikkel kan word, moet daar eers 'n bouproses wees wat vertroue om te groei en te ontwikkel, aanmoedig. Die uiteindelijke doelwit van hierdie proses is die sielkundige kontrak. Hiervolgens wil dit voorkom dat as organisasies die voorwaardes vir die sielkundige kontrak nakom, gemotiveerde gedrag by werkers geskep word".

Figuur 2.5 toon die verband tussen die sielkundige kontrak, werkstevredenheid, motivering en gehalte van werkslewe (Schreuder, 1989).

2.7.5 SELKUNDIGE KONTRAK, MAG EN GESAG

Volgens Schein (1988) is 'n sleutelement in die sielkundige kontrak die organisasie se verwagting dat 'n nuweling die gesagsisteem in die organisasie sal aanvaar. Die individu se besluit om werk te aanvaar by 'n organisasie impliseer die persoon se aanvaarding van die basiese reëls in die gesagsisteem.

Gesag is nie dieselfde as mag nie. Suiwer mag impliseer die vermoë om ander te beheer, belonings en straf te manipuleer en om informasie te manipuleer. Gesag impliseer dat ander nie werklik 'n keuse het nie omdat hulle nie sterk genoeg is om toegang tot hulpbronne te verkry nie. Dit word "nie-legitieme" gesag genoem. Legitieme gesag impliseer die gewilligheid aan die kant van die ondergeskikte om reëls, wette en bevele te gehoorsaam. Die ondergeskikte verskaf dus gesag aan die leier, maar ook die reg om dit te gebruik (Schein, 1988). Gesag is legitiem wanneer daar tussen lede van 'n organisasie of gemeenskap konsensus is oor

- a. die grondslag en nodigheid vir reëls en riglyne in 'n organisasie; en
- b. die stelsel waardeur 'n persoon in 'n posisie van gesag geplaas word.

Schein (1988) beweer dat die organisasie sy kant van die sielkundige kontrak kan afdwing deur die uitoefening van mag en die gebruik van gesag. Die vraag is egter hoe die individu sy kant van die kontrak kan afdwing. Sekere opsies is reeds bespreek. Afhangend van die situasie kan hy hom wend tot onder andere bedanking, vermindering van werksbetrokkenheid, staking of selfs sabotasie. Vir individue om gemaklik te kan funksioneer in 'n organisasie, moet hulle glo dat hulle mag het om hul eie situasie te beïnvloed, hulle kant van die kontrak af te dwing, of om sonder vrees vir "straf", te bedank as laaste uitweg.

2.7.6 SELKUNDIGE KONTRAK EN MOTIVERING IN PERSPEKTIEF

Uit die bespreking tot dusver blyk dit dat beide die individu en die organisasie se verwagtings en motivering belangrike veranderlikes in die sielkundige kontrak is. Schein (1988, p. 99) skryf

dat effektiwiteit, toewyding, lojaliteit en entoesiasme vir organisatoriese doelwitte en tevredenheid, van twee toestande afhang:

- "1. *The degree to which their own expectations of what the organization will provide to them and what they owe the organization in return matches what the organization's expectations are of what it will give and get in return.*
- 2. *The nature of what is actually to be exchanged (assuming there is some agreement) - money in exchange for time at work; social need satisfaction and security in exchange for hard work and loyalty; opportunities for self-actualization and challenging work in exchange for high productivity, high quality work, and creative effort in the service of organizational goals; or various combinations of these and other things".*

In die finale instansie is die verwantskap tussen die individu en organisasie interaktief deurdat dit tot stand kom deur wedersydse invloed en wedersydse onderhandeling om 'n werkbare sielkundige kontrak daar te stel. Begrip vir die sielkundige dinamika is onmoontlik deur slegs een party se motivering te ondersoek. Dit is belangrik om te onthou dat die sielkundige kontrak konstant "heronderhandel" word deur 'n loopbaan. Beide die individu en die organisasie se behoeftes verander met verloop van tyd. Dit vereis herhaalde episodes van organisatoriese sosialisasie soos organisasienorme verander (Schein, 1988).

Norms kan verdeel word in twee groepe, naamlik kern ("*pivotal* ") en perifere ("*peripheral* ") norms. Kernnorms is 'n vereiste vir voortgesette lidmaatskap in 'n organisasie. (Byvoorbeeld dosente aanvaar onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens as hul taak; ingenieurs moet glo in produkveiligheid, ensovoorts.) Perifere norms is verkieslik maar nie essensieel nie. (Byvoorbeeld: Dit is verkieslik dat werknemers die regte tipe kler dra, dat dosente help met universiteitsadministrasie, ensovoorts.) Die verbreking van hierdie perifere norms veroorsaak nie die opskorting van lidmaatskap nie, solank die kernnorms bly voortbestaan. Schein (1988) toon die aanvaarding en verwerping van norms in Figuur 2.6 soos volg aan:

		Kernnorms	
		Aanvaar	Verwerp
Perifere Norms	Aanvaar	Konformiteit	Subversiewe Rebelle
	Verwerp	Kreatiewe Individualisme	Openlike Rewolusie

Figuur 2.6: Individuele aanpassing in die Organisasie

Uit Figuur 2.6 kan afgelei word dat as kern- en perifere norms aanvaar word, dit tot konformiteit lei en as beide stelle norms verwerp word, openlike rewolusie die resultaat is. As die kern-norms aanvaar word en die perifere norms word verwerp, sal dit hoogstens tot kreatiewe individualisme lei. Sou die perifere norms aanvaar word, maar die kern-norms word verwerp, is subversiewe rebellie die eindresultaat. Uit 'n organisasie-oogpunt is die kreatiewe individu dikwels meer wenslik omdat so 'n persoon perifere norms verwerp en kern-norms nastreef. Vir die kreatiewe individu is basiese organisasiedoelwitte belangrik en is hy bereid om kreatiwiteit te gebruik om doelwitte te bereik. Tog verklaar Schein (1988) dat verskeie situasies aangehaal kan word waar konformiteit beide die individu en die organisasie bevoordeel. Volgens Van Maanen en Schein (Schein, 1988) het die wyse waarvolgens die organisasie die mens deur sy loopbaan "**bestuur**", 'n groot invloed op die mate waartoe die persoon meer konformerend of innoverend sal wees.

2.7.7 **SELKUNDIGE KONTRAK IN DIE MILITÊRE OMGEWING**

Die teikenmark vir werwing in die weermag val ongeveer in die ouderdomsgroep 18 tot 22 jaar. Baker (1985) toon aan dat verdedigingsmagte hulself in die algemeen in moeiliker posisies bevind as siviele werkgewers omdat aansoekers by siviele organisasies (veral gekwalifiseerdes) 'n verhoogde vlak van selfbewustheid het en reeds hulle loopbaanverkenning gedoen het. Die huis en skool misluk gewoonlik om jong mense vir werkstoetrede voor te berei omdat skoolverlaters oor die algemeen nog selfkennis moet opdoen; hulself in terme van lewensfase in die laat-adolesensiefase, wat dikwels deur onsekerheid gekenmerk word, bevind; en in terme van loopbaanfase in die ondersoekende fase verkeer, met ander woorde die skoolverlaters het hulleself nog nie werklik vir werkstoetrede of 'n spesifieke loopbaan voorberei nie. Hierdie jongelinge kom na die werwer in 'n voor-loopbaan krisis ("*antecareer crisis*") en het baie spesifieke verwagtings. Ongelukkig het baie van die verwagtings hul ontstaan in die media, advertensies, rolprente, groepsdruk van skoolmaats, verwagtings van die ouers of waninformasie deur "kenners".

Soos reeds bespreek, het die ander party (die organisasie) in die sielkundige kontrak ook verwagtings. Verwagtings van die weermag is in die algemeen volgens Baker (1985) dat:

- a. 'n Rekrut wat oor die minimum fisiese, verstandelike en morele kwalifikasies beskik het, redelik goed by die militêre lewe moet aanpas.
- b. 'n Rekrut opdragte goed moet uitvoer.

- c. Hy sy verpligtinge moet nakom soos gestipuleer in sy indiensnemingskontrak.

'n Mediese ondersoek, nagaan van die rekrut se agtergrond vir kriminele oortredings en bio-data is addisionele keuringsmaatstawwe. Die belangstelling en waardes van rekrute word weinig, indien ooit, aangespreek. Die belangrikste is egter dat rekrute se verwagtings nooit aangespreek en organisasieverwagtings nie opgeklaar word nie. Hierdie situasie lei gewoonlik tot 'n swak en negatiewe sielkundige kontrak. Volgens Baker (1985) lei huidige werwingsmetodes in die militêre omgewing tot oorhaastige kontraktering, gebaseer op onvolledige data.

Die sielkundige kontrak word wel in die amptelike beleid van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag vervat. Volgens die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag Personeelkode (SANWPK, C/II/IV-1) word die instansie wat uitvoering moet gee aan kontraktering soos volg beskryf:

- a. **Uitvoering.** Personeel betrokke by werwing (formeel of informeel), keuring en plasing, moet uitvoer gee aan hierdie afdeling.
- b. **Toepassing.** Hierdie afdeling is van toepassing op alle lede van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) se voltydse mag wat amptelik of bona fide op een of ander wyse gesprekke voer met persone met die doel om daardie persone vir die SANW se voltydse mag te werf.

Gedurende die indiensneming van 'n individu bestaan daar sekere implisiete verwagtinge by beide die individu en die SANW. Die verwagtings word bespreek aan die hand van die SANWPK (C/II/IV-2-6). Volgens die SANWPK is van die vernaamste verwagtings, wat normaalweg deur 'n individu gekoester word, die volgende:

- a. **Betekenisvolle werk.** Betekenisvolle werk is een van die basiese behoeftes van 'n individu. 'n Mens voer 'n taak met ywer en entoesiasme uit as die taak doelgerig is en 'n persoon oortuig is dat sy dienste noodsaaklik is vir die organisasie. Dit is dus noodsaaklik dat 'n individu wat belangstel om deur die SANW in diens geneem te word, in die besonder ingelig word oor die inhoud en omstandighede in verband met die pos waarvoor hy aansoek doen.
- b. **Interessante werk.** Interessante werksgeleenthede dra in 'n groot mate by tot uiteindelijke werksbevreëdiging by 'n individu. Militêre diens het veral vir baie individue 'n mistieke aantrekkingskrag omdat avontuur daaraan gekoppel word. Die mens se drang na avontuur, veral onder jonger mense, kan natuurlik onrea-

listiese verwagtings oor militêre diens laat ontstaan omdat die avontuurlike dikwels net op aangename en interessante aspekte geskoei is en die minder aangename aspekte buite rekening gelaat word.

- c. **Status en Prestige.** 'n Individu het normaalweg die verwagting dat sy werk 'n sekere mate van status en prestige, buite en binne die SANW, aan hom sal verskaf. Die dra van 'n uniform en militêre rangtekens in SANW onderskei die SANW van nie-uniformdraende werkgewers omdat status en prestige sigbaar gemaak word in teenstelling met instansies waar senioriteit of posisie in die organisasie nie op die oog af waarneembaar is nie. Rangtoekenning en die geleentheid tot rangvordering is dus 'n baie belangrike faktor by indiensneming en 'n individu moet daarvoor korrek ingelig word.
- d. **Groepsaanvaarding.** 'n Nuwe werknemer het die verwagting dat hy deur sy medewerkers binne die SANW aanvaar sal word. Die aanvaarbaarheid van 'n individu hou verband met twee hoofaspekte, naamlik die mate waartoe die SANW se eiesoortige kultuur aanvaarding van 'n nuwe lid vergemaklik en die mate waartoe die nuwe lid kan inskakel of aanpas by die SANW se kultuur.
- e. **Om te kan presteer.** 'n Nuwe werknemer het die behoefte om homself in sy nuwe werksomgewing te kan bewys en sigbaar te kan presteer. Die ywer om te wil presteer kan egter daartoe aanleiding gee dat 'n individu ooroptimisties is ten opsigte van sy prestasievermoëns, veral gedurende gesprekvoering oor moontlike indiensneming. Dit moet in gedagte gehou word dat die individu besig is om homself te bemark en derhalwe probeer om goeie indrukke te laat. Die SANW moet dus versigtig wees om nie 'n individu se mening oor sy bekwaamhede op sigwaarde te aanvaar nie.
- f. **Sekuriteit.** Die behoefte aan sekuriteit is sterk aanwesig by die individu. Hierdie behoefte hou verband met die mens se strewe na 'n vaste werk, met ander woorde sonder 'n konstante dreigement van afdanking of onsekerheid oor die permanensie van 'n betrekking.
- g. **Salaris en Byvoordele.** Die salaris en byvoordele wat 'n individu gaan ontvang, bly een van die primêre verwagtings tydens die indiensnemingsproses. Dit is dus logies dat enige behoefte of suggestie in hierdie verband as feite deur 'n individu aanvaar sal word.

Die vernaamste verwagtings wat die SANW van 'n individu koester, is die volgende:

- a. **Kennis en Vaardighede.** Die SANW verwag dat 'n individu oor sekere basiese kennis en vaardighede sal beskik om 'n spesifieke taak volgens vereistes uit te voer of om verder opgelei te kan word vir uiteindelijke taakuitvoering. Derhalwe word spesifieke vereistes gestel vir die aanstelling van individue ooreenkomstig die vereistes van 'n bepaalde indeling in die SANW.
- b. **Lojaliteit.** Die SANW verlang, meer as ander organisasies, lojaliteit van sy personeel. Hierdie lojaliteit of trou weerspieël as gevolg van die doelstellings, rolle en funksies van die SANW uiteraard lojaliteit aan die Republiek van Suid-Afrika (RSA) en sy mense, ongeag 'n individu se persoonlike beskouinge. Dit spreek ook vanself dat 'n individu se lojaliteit teenoor die SANW die stukrag is vir die individu se handhawing en uitbou van 'n positiewe openbare beeld van die SANW.
- c. **Die Organisasie-eise bo Persoonlike behoeftes te stel.** Die eise wat die SANW aan 'n individu stel, is dikwels in konflik met persoonlike behoeftes. Omdat die SANW se doelstellings egter in nasionale belang is, word dit van 'n individu verwag om persoonlike behoeftes ondergeskik aan organisasie-eise te stel. In baie gevalle is die eise van die SANW nie net ondergeskik nie, maar in konflik met 'n individu se behoeftes.
- d. **Spangees.** Die SANW se rolle en funksies word feitlik deurgaans in spanverband uitgevoer. Groepsamewerking en *esprit de corps* is derhalwe 'n noodsaaklike faktor tot doelnastrewing. Die SANW se keuringsinstrumente is gevolglik ook tot 'n groot mate daarop ingestel om 'n individu se vermoë tot taakuitvoering binne groepsverband te bepaal.

Die verwagtings van beide die individu wat werk soek en die SANW as werkgever, speel 'n belangrike rol tydens 'n aanvanklike gesprek of onderhoud, aangesien 'n sielkundige kontrak op hierdie stadium tussen die partye gevorm word. Vanuit die SANW se standpunt moet hierdie "ongeskrewe" kontrak op feite gegrond wees, met ander woorde daar moet nie verkeerde persepsies of aannames by 'n potensiële werknemer geskep word nie. Vooropgestelde persepsies of aannames lei normaalweg tot 'n uiteindelijke versteuring of verbreking van die sielkundige kontrak met onaangename gevolge vir die individu sowel as die SANW.

2.7.7.1 Versteuring of Vestiging van die Sielkundige Kontrak

'n Individu wat die SANW nader om moontlike indiensneming, poog om sy beste voet voor te sit om sy kanse op indiensneming te verstewig. Die SANW beskik egter oor goeie keurings- en aanstellingsvereistes waarteen bepaal word of 'n individu aan die verwagtinge van die SANW sal voldoen of nie en teen watter rang- en salarisvlak die individu in diens geneem kan word. Die verwagtings wat die individu by die SANW skep, kan dus tot 'n groot mate bevestig of weerlê word deur die keuringsinstrumente tot die SANW se beskikking voor indiensneming sowel as daarna. Indien 'n individu nie aan die verwagtings voldoen nie of daar ontstaan sterk twyfel daaroor, word die persoon nie in diens geneem nie (SANWPK, C/II/IV-4).

Die primêre maatstaf waarmee die individu kan meet of die SANW aan sy verwagtings voldoen, is die formele rang- en salarisaanbod wat na keuring aan hom gemaak word. Dié formele aanbod word gegrond op aannames en vertolkings wat deur kundige indiensnemingspersoneel gemaak word ooreenkomstig voorskrifte en regulasies en word vergesel van 'n uiteensetting van die SANW se diensvoorwaardes.

Uit bostaande is dit duidelik dat die grootste omsigtigheid aan die dag gelê moet word wat verwagtings tussen die SANW en die individu betref. Die SANW beskik oor goeie instrumente om die mate waarin 'n individu aan sy verwagtings kan voldoen, te bepaal. Die individu se maatstaf om te bepaal in watter mate die SANW aan sy verwagtings kan voldoen, lê, volgens die SANWPK, hoofsaaklik opgesluit in

- a. die salaris- en rangaanbod wat formeel aan hom gemaak word;
- b. die byvoordele wat hy sal of kan ontvang;
- c. die werksomstandighede en -omgewing waarin hy hom gaan bevind; en
- d. vorderingsmoontlikhede in die SANW.

Dit is dus vanuit die SANW se oogpunt belangrik dat geen valse verwagtings by die individu geskep sal word nie. Enige valse verwagtings wat geskep word, kan uiteindelik lei tot 'n verbreking van die sielkundige kontrak wat met die individu gesluit word en kan ernstige gevolge vir die SANW inhou. Derhalwe moet enige lid van die SANW wat op een of ander wyse 'n individu nader of gesprek mee voer met die doel om die individu se dienste vir die SANW te werf, hom daarvan weerhou om enige belofte aan die individu te maak oor

- a. sy geskiktheid om in die SANW opgeneem te word;
- b. die rang en/of salaris wat die individu te beurt sal val;
- c. die beskikbaarheid van staatskwartiere aan getroude individue; en
- d. enige ander voordele vir die individu maar wat nie deur die Weermaglid gewaarborg kan word aan die hand van voorskrifte nie.

2.7.7.2 Gevolge van die verbreking van die Sielkundige Kontrak

Die SANW kan, indien die individu na indiensneming nie aan die SANW se verwagtings voldoen nie, die individu reeds gedurende sy proefjaar of later ontslaan.

Indien die individu van mening is dat die SANW die sielkundige kontrak nie nakom nie, kan die individu volgens die SANWPK (C/II/IV-5) die volgende aksies neem:

- a. deur middel van verklarings vertoë deur die amptelike kanale rig dat sy griewe ondersoek word;
- b. indien hy nie bevrediging kry nie, uit die SANW bedank en oneindig skade aanrig aan die beeld van die SANW deur in die kringe waarin hy beweeg die SANW af te kraak;
- c. hoër gesag tot op staatspresidensiële vlak nader om sy griewe te laat ondersoek;
- d. die verbreking van die sielkundige kontrak passief aanvaar dog as gevolg van frustrasies in 'n dislojale werker ontaard wat net in die SANW dien terwille van die vergoeding wat hy ontvang en in die proses almal rondom hom negatief beïnvloed; of
- e. 'n hofgeding teen die SANW aanhangig maak om die sielkundige kontrak, wat na sy mening verbreek is, herstel te kry, met ander woorde uitvoering te laat gee aan beloftes wat deur 'n ander lid of lede namens die SANW aan hom gemaak is.

2.7.7.3 Prosedure

Die volgende moet gedoen word tydens enige onderhoud met 'n kandidaat met die oog op indiensneming ten einde 'n realistiese wedersydse sielkundige kontrak tussen die SANW en die individu te bewerkstellig (SANWPK, C/II/IV-5):

- a. Korrekte en volledige informasie moet aan 'n kandidaat gegee word, dit wil sê benewens positiewe informasie aangaande die organisasie (voordele, ensovoorts) ook die minder aangename, byvoorbeeld sekerheidsdienste, tye weg van die huis af weens diens of kursusse, ensovoorts.
- b. Die kandidaat moet gehelp word om sy eie verwagtings aangaande die werk in die SANW vir homself te definieer, met ander woorde sy verwagtings moet op feite gegrond word en nie op persoonlike oordele of gerugte nie.
- c. Beide partye, dit wil sê die SANW en die individu, moet wedersydse verwagtings duidelik bespreek. Dit behels dat die individu se verwagtings definitief bepaal moet word om te bepaal of dit realisties is of nie.
- d. Daar moet veral aandag gegee word aan die kandidaat se verwagtings. Die aspekte waaroor 'n individu verwagtings het wanneer hy by 'n organisasie aansoek doen om indiensneming, is in die voorafgaande gedeeltes bespreek.

Verder moet daarop gelet word dat die oriëntering van nuwe lede in die SANW belangrik is ten einde die realiteitskok van nuwe werknemers te verlig en dit kan 'n groot invloed hê op die aanpassing van die individu se verwagtings tot realistiese vlakke. Moeite moet dus gedoen word om 'n rekrut deur middel van 'n geordende oriënteringsprogram by die SANW in te lyf.

Dit is belangrik dat enige lid van die SANW wat op een of ander wyse 'n individu nader of met hom gesprek voer met die doel om sy dienste vir die SANW te werf, die goue beginsels moet handhaaf dat enigiets wat aan die individu oorgedra of gesuggereer word, deur 'n weermaglid **namens** die SANW oorgedra word. Daar moet derhalwe verseker word dat besonderhede absoluut korrek is en dat enige mededeling aan 'n individu dus op feite gebaseer word. Die volgende is belangrik in hierdie opsig:

- a. Stel vas wat die presiese aanstellingsvereistes vir die pos is waarvoor die individu gewerf word en die moontlike besoldiging wat aan die pos gekoppel is. Moeie onakkurate informasie oordra nie.

- b. Win inligting in oor die aspekte wat in bogenoemde gedeelte vermeld word vir doeleindes van onderhoudvoering met die individu.
- c. Moenie valse verwagtings skep deur beloftes aan 'n individu te maak as daar nie sekerheid bestaan of die beloftes uitvoerbaar is nie. Beloftes wat gemaak word en uiteindelik nie verwesenlik word nie, skep groot verleentheid vir die SANW en takel die beeld van die SANW af. Dit lei gewoonlik tot navrae, selfs vanaf ministeriële vlak en kan op hofgedinge teen die SANW uitloop.

In 'n indiensnemingsituasie ontstaan daar altyd 'n sielkundige kontrak tussen die SANW en die individu wat sy dienste aanbied. Word die kontrak op een of ander wyse verbreek omdat dit op valse verwagtings gebaseer is, hou dit groot nadeel vir die beeld van die SANW in. Verwagtings word gewoonlik geskep tydens onderhoude met voornemende werknemers. Dit is van die uiterste belang dat 'n persoon wat namens die SANW optree in so 'n situasie verseker dat enige informasie wat aan die individu oorgedra word, op feite gebaseer is. Geen onuitvoerbare of valse verwagtings mag geskep word nie.

'n Weermaglid wat op een of ander wyse aanleiding gee tot valse verwagtings by 'n individu wat aansoek doen om indiensneming by die SANW, kan aanspreeklik gehou word vir die verbreking van die sielkundige kontrak tussen die SANW en die individu. Groot omsigtigheid moet dus aan die dag gelê word tydens gesprekke met individue oor indiensneming. Die sielkundige kontrak wat ontstaan moet gehandhaaf kan word.

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die sielkundige kontrak uit 'n meer praktiese oogpunt beskou.

Die literatuur toon dat integrasie van nuwelinge in die organisasie nie 'n moderne probleem is nie, maar reeds in die antieke tye voorgekom het. In die bedryf kan die sielkundige kontrak omskryf word as 'n ongeskrewe stel verwagtings wat te alle tye teenwoordig is tussen werknemer en werkgever en wat uiteindelik die sukses en tevredenheid van beide partye beïnvloed. Menswees impliseer dat elke mens verskillende behoeftes en verwagtings het. Dit is daarom moeilik om 'n sielkundige ewililibrium te bereik omdat die individu streef na sielkundige optimaliteit en die organisasie na maksimum doelwitbereiking. Vestig die sielkundige kontrak nie, lei dit tot verskeie negatiewe uitkomstes soos arbeidsomset, 'n afname in toewyding, werksontevredenheid, ensomeer. 'n Goeie sielkundige kontrak lei tot verhoogde prestasie, groter tevreden-

heid, hoër motivering en 'n laer arbeidsomset om 'n paar te noem. Die sosialiseringsproses is uiters belangrik omdat "kontraksluiting" gewoonlik gedurende hierdie proses plaasvind. Sleu-telemente waaraan aandag gegee moet word om die "*joining-up process*" beter te bestuur en 'n positiewe kontrak te verkry, is hoe die werwingsproses plaasvind, die rol van die eerste toesighouer, eerste werksomgewing en eerste taak, asook die wyse waarop prestasiekriteria en opleidingsdoelwitte vasgestel en benut word.

Die sielkundige kontrak wat gesluit word, is nie 'n eenmalige gebeurtenis nie. Omdat behoeftes en verwagtings voortdurend verander, noodsaak dit elke keer 'n "heronderhandeling" tussen die partye. Die dinamika van die sielkundige kontrak word geïllustreer deur die sosiale faktore wat kontraksluiting beïnvloed, byvoorbeeld algemene sosiale veranderings wat weerklank vind in werksverwante verwagtings. Vanweë die groter interafhanklikheid tussen werk en gesinslewe beïnvloed die gesin die indienstredende besluitneming en werksverwagtings. Navorsing toon dat die eienskappe van sielkundige kontrakte van ou en jong werkers verskil. Dit is egter in ooreenstemming met die eienskappe van die lewensiklus en loopbaansiklus waarin bestuurders hulleself ondervind.

In die bespreking is ook aangetoon dat loopbaanankers individuele beroeps- en organisasiepassing beïnvloed. Goeie passing lei tot 'n goeie sielkundige kontrak wat weer lei tot hoë werkstevredenheid, 'n beter gehalte van werkslewe en hoë motivering. Mag en gesag is sleu-telemente in die sielkundige kontrak omdat werksaanvaarding ook beteken dat die basiese gesagsisteem aanvaar word. Daar is ook aangetoon dat 'n werkbare sielkundige kontrak slegs moontlik is as die sielkundige dinamika onderliggend aan die partye se motivering deeglik verstaan word. Vir voortgesette lidmaatskap van 'n organisasie speel deurslaggewende norms 'n kritiese rol.

Daar is ook aangetoon dat die sielkundige kontrak dikwels in die militêre omgewing oorhaastig gesluit word. Kontraksluiting is egter moeiliker in die militêre omgewing vanweë 'n jonger teikenmark, die oningeligtheid van rekrute en verkeerde persepsies wat veral deur die media en rolprente gevestig is. Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag het wel 'n beleid wat daarop gerig is om positiewe "kontraksluiting" tot gevolg te hê. Hierdie beleid is vervat in die nasionale weermag se personeelkode wat optrede voorskryf en riglyne gee aan persone wat gemoeid is met "kontraksluiting".

HOOFSTUK 3

MODELLE VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK: 'N LITERATUURSTUDIE

3.1 INLEIDING

Navorsing oor die sielkundige kontrak het oor die afgelope drie dekades van tyd tot tyd verskyn. Soms het die navorsing gekonsentreer op die sielkundige kontrak self en dan weer op ander aspekte soos byvoorbeeld loopbaanbeplanning waar die sielkundige kontrak slegs 'n skakel in die groter geheel was. Feitlik al die navorsers het aangetoon dat die konstruk "sielkundige kontrak" nie 'n eenvoudige begrip is nie, dat dit dinamies is en gereeld verander, dat dit uit verskeie elemente bestaan en dat verskeie faktore dit kan beïnvloed.

In hierdie hoofstuk word die sielkundige kontrak breedvoerig verduidelik deur verskeie modelle van die sielkundige kontrak te bespreek. Die hoofstuk word afgesluit met 'n evaluering van die modelle en 'n uiteindelijke keuse van een model wat as basis kan dien vir hierdie navorsingsprojek waar die sielkundige kontrak tydens die sosialiseringsfase ondersoek word.

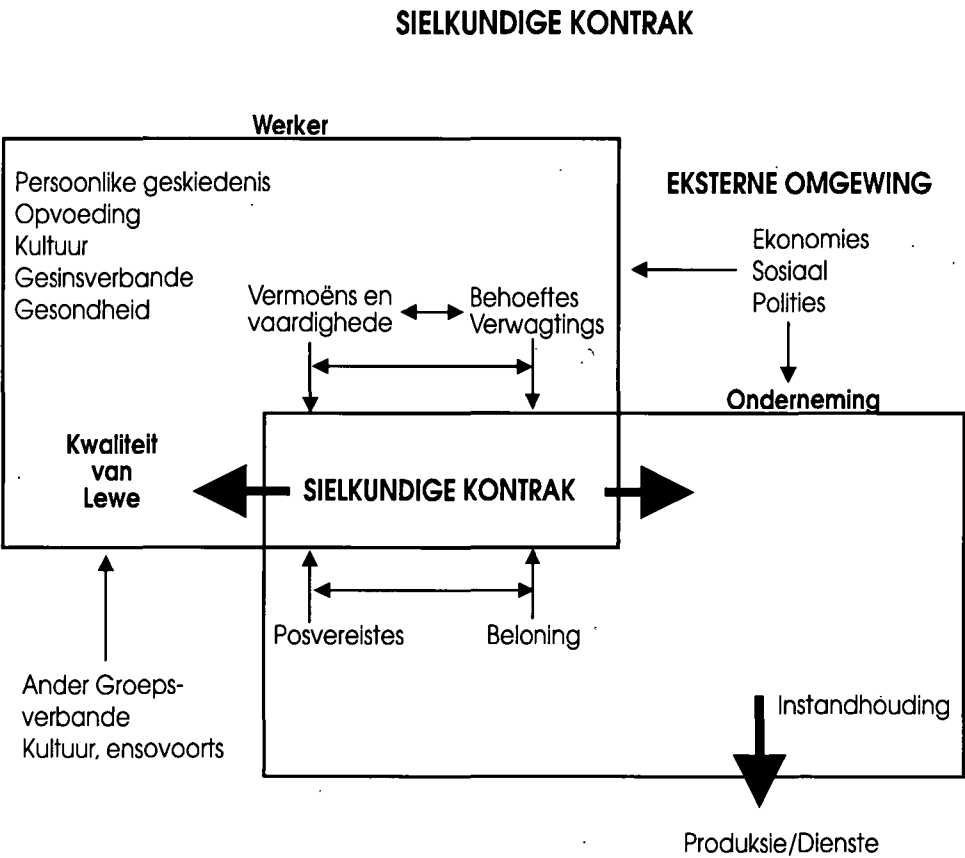
3.2 VLOK SE MODEL VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

Vlok (in Viljoen, 1987) het 'n model van die sielkundige kontrak opgestel om aan te toon hoe kompleks die sielkundige kontrak tussen die werker en die onderneming is. In die model word die invloed van die organisasie, individuele behoeftes en die invloed van die omgewing duidelik geïllustreer.

3.2.1 VLOK SE MODEL

Figuur 3.1 bied 'n skematiese voorstelling van Vlok se model van die sielkundige kontrak. Die model toon dat die persoon deur middel van die sielkundige kontrak 'n passing probeer vind tussen sy vermoëns, vaardighede en behoeftes aan die een kant en die posvereistes en belonings aan die ander kant. Indien die persoon geskik is vir die pos en tevrede is met dit wat die

organisasie hom kan bied, kan 'n sielkundige kontrak gesluit word wat produktiewe arbeid vir die onderneming en hoër kwaliteit van lewe vir die persoon sal meebring (Viljoen, 1987). Die model toon ook die invloed van die eksterne omgewing op beide die werker en die onderneming aan. Die werker se gehalte van werklewe (GWL) is onderhewig aan faktore soos die werker se persoonlike geskiedenis, sy opvoeding, kultuur, gesinsverbande en gesondheid, maar ook van die sielkundige kontrak wat gesluit is. 'n Positiewe sielkundige kontrak sal resulteer in 'n hoër GWL vir die werker en produktiewe arbeid vir die onderneming.



Figuur 3.1: Die Sielkundige Kontrak - Vlok se Model
(Viljoen, 1987, p. 65)

Die model toon dat daar heelwat meer faktore betrokke is by sielkundige kontrakvorming as slegs sosialisering deur die organisasie (Viljoen, 1987). Dit is egter duidelik dat die model nie aandag gee aan die sosialiseringsproses nie. 'n Mens sou dus nie kon bepaal op watter wyse die kontrak tot stand gekom het nie of in watter fase van die sosialiseringsproses dit plaasgevind het nie.

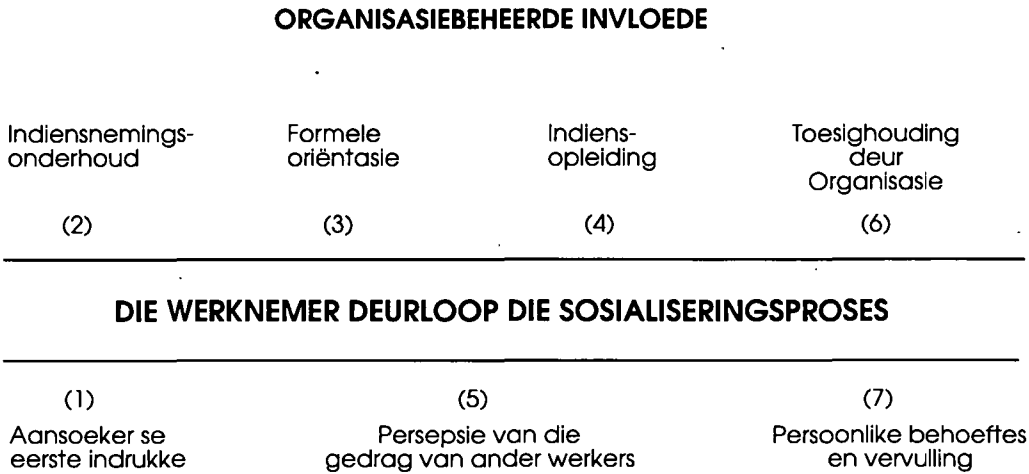
3.3 GEORGE SE MODEL VAN DIE SOSIALISERINGSPROSES EN SIELKUNDIGE KONTRAK

Volgens George (1986) sluit organisasies nie net ooreenkomste met verskaffers, kliënte en werknemersgroepe nie, maar ook met individuele werkers in die organisasie. Hierdie ooreenkomste, wat dikwels ongeskrewe en ongesproke verwagtings bevat, gee rigting aan die werkers se gedrag en produktiwiteit. Die wyse waarop die informele ooreenkomste gesluit word, asook die tydstip waarop dit plaasvind, gee verder rigting aan die individu se aksies om persoonlike en organisatoriese doelwitte te bereik. Uit die voorafgaande blyk dit dat die tydstip van "kontraksluiting" en die vorming van persoonlike persepsies die sielkundige kontrak positief of negatief kan beïnvloed. In die volgende afdeling word meer hieroor weergegee.

3.3.1 GEORGE: INFORMASIEBRONNE EN DIE BESLUITNEMINGSPROSES

'n Groot aantal veranderlikes beïnvloed die individu met sy aankoms in sy nuwe werksomgewing. Hierdie veranderlikes is almal deel van die sosialiseringsproses waardeur nuweling volwaardige en aanvaarde lede van die organisasie word. In die proses word die individu blootgestel aan die formele organisasie, die organisasiestruktuur en die gedefinieerde werksomgewing. Namate die sosialiseringsproses vorder, raak die nuwe werker ook vertrouwd met die personeel van die organisasie, die organisasieklimaat wat heers en kry hy te doen met formele en informele werksgroepe. 'n Persepsie word gevorm van die kongruensie tussen gestelde organisatoriese vereistes enersyds en waargenome aktiwiteite in die werksplek andersyds, gevolg deur 'n persoonlike besluit gegrond op persepsies en verwagtings wat resulteer in 'n positiewe of negatiewe sielkundige kontrak (George, 1986). Figure 3.2 en 3.3 toon die onderskeie verwantskappe duidelik aan.

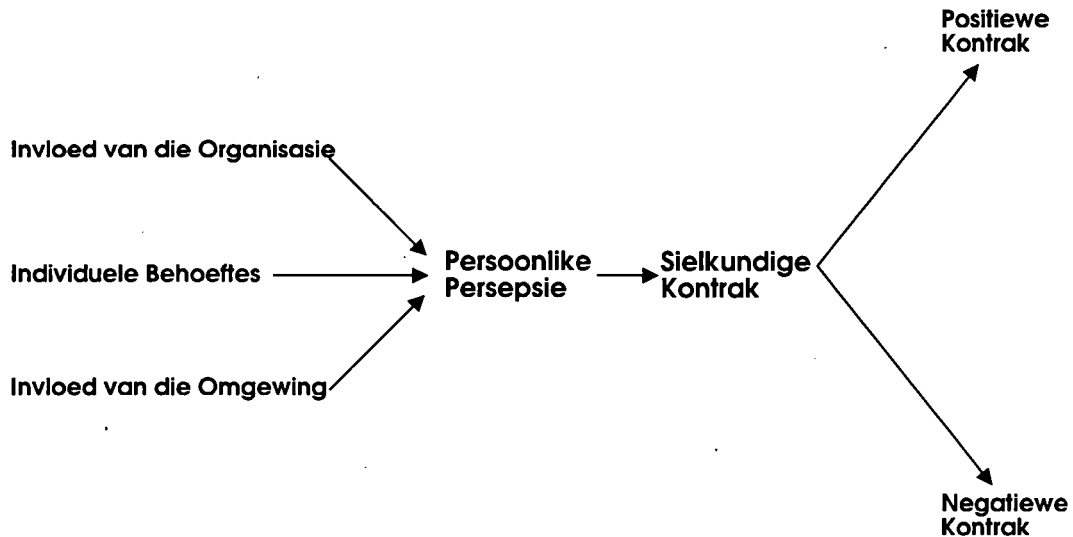
Uit Figuur 3.2 blyk dit dat die indiensnemingsonderhoud (2), formele oriëntasie (3), indiensopleiding (4) en toesighouding deur die organisasie (6) invloede is wat deur die organisasie beheer word en die wyse waarop bogenoemde geskied, skep 'n blywende indruk by die nuwe toetreders. Verbale en nie-verbale gedrag help om 'n bepaalde persepsie by die toetreders te skep, met nie-verbale gedrag dikwels as die grootste bydraer tot persepsievorming. Faktore wat die individu beïnvloed maar wat nie deur die organisasie beheer word nie, maak die onderste deel van die model in Figuur 3.2 uit.



Faktore wat individu beïnvloed maar nie deur organisasie beheer word nie.

Figuur 3.2: Informasiebronne gedurende die Sosialiseringsproses
(Vertaal uit George, 1986, p. 6)

Die aansoeker se eerste indrukke (1), sy persepsie van ander se gedrag (5) en sy persoonlike behoeftes (7) is faktore wat hom beïnvloed, maar wat nie deur die organisasie beheer word nie (Figuur 3.2). **Eerste indrukke** is belangrik omdat dit kan bydra tot die skepping van realistiese of onrealistiese verwagtings by die potensiële toetreders. Die wyse waarop sy aansoek verwerk en aanvaar word, gee vir die aansoeker 'n aanduiding van die organisasie se werkswyse, asook hoe die organisasie voel oor sy werkers. (George, 1986). **Ander werkers se gedrag** beïnvloed die toetreders se persepsie en verwagtings baie gou. As aan die toetreders voorgelê word dat die organisasie hoë verwagtings van hul werkers koester met betrekking tot gehalte en prestasie, en die toetreders neem dit nie so waar nie, lei dit tot 'n negatiewe persepsie. Die gedrag van ander werkers beïnvloed dus die nuwe toetreders bewustelik of onbewustelik, maar die organisasie het hieroor min beheer en moet maar op die toewyding van sy werkers staat maak. Soos die toetreders in die organisasie gevestig raak, gaan hy voort om vergelykings te tref tussen dit wat die organisasie voorgelê het en dit wat hy ervaar. **Persoonlike behoeftes en motivering** word ook vergelyk met dit wat die individu waarneem as vereistes vir die werk en dit wat aanvaarbaar is in die werksplek. 'n Implisiete kontrak ("*mental contract*") word dan deur die individu gevorm, gebaseer op wat hy glo die werklike vereistes is, wat aanvaarbaar is vir die organisasie en wat hy gewillig is om te doen om gestelde vereistes te bevredig. Dus, afhangend van hoe die invloed van die organisasie en omgewing ervaar word en wat die individu se behoeftes en motivering is, kan die sielkundige kontrak positief of negatief wees (Figuur 3.3) (George, 1986).



Figuur 3.3: Die Besluitnemingsproses

(Vertaal uit George, 1986, p. 7)

3.4 DHAMMANUNGUNE SE MODEL VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

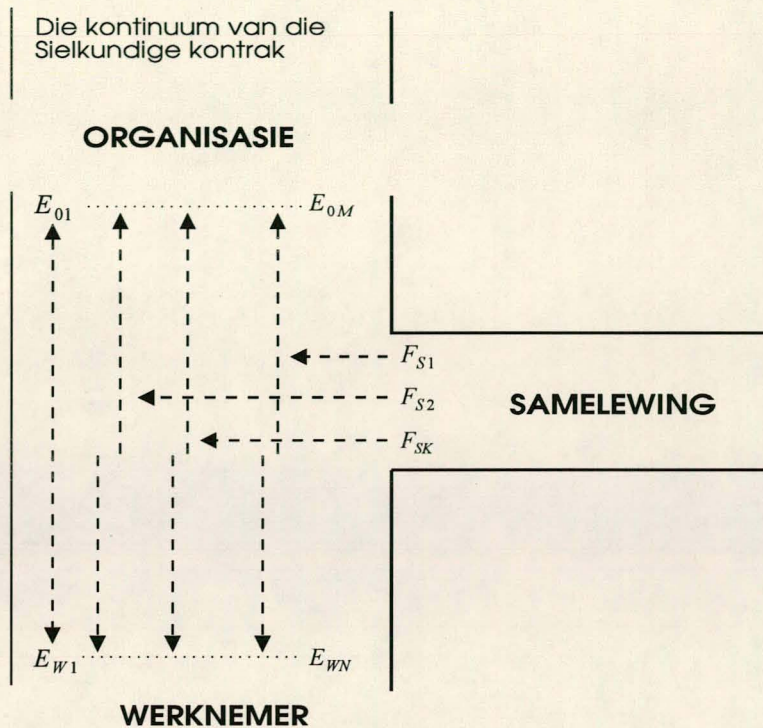
3.4.1 DIE KONTINUUM VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

Volgens Dhammanungune (1990) kom die werknemer en die organisasie met mekaar in kontak vir die wedersydse vervulling van hulle dinamiese verwagtings. Die dinamiese aard van verwagtings word juis beklemtoon vanweë die feit dat verwagtings nie staties is nie en gereeld verander. Die sielkundige kontrak ontstaan vanuit hulle eksplisiete en implisiete ooreenkomste met mekaar om wedersydse verwagtings te vervul en daarom bepaal die sielkundige kontrak elkeen se verwantskap en gedrag te alle tye. Om die kompleksiteit van die sielkundige kontrak te illustreer, het Dhammanungune (1990) 'n kontinuum ontwikkel van die sielkundige kontrak. Dit word in Figuur 3.4 aangetoon.

Figuur 3.4 toon dat die organisasie en individu mekaar se verwagtings wedersyds beïnvloed ($E_{01} - E_{0M} : E_{W1} - E_{WN}$).¹ Hierdie verwagtings word gekompliseer deur invloede en faktore uit

1. $E_{01} - E_{0M}$ = Verwagting 1 tot Verwagting M (laaste verwagting) van die organisasie.
 $E_{W1} - E_{WN}$ = Verwagting 1 tot Verwagting WN (laaste verwagting) van die werker.

die samelewing ($F_{S1} - F_{SK}$).² Die pyltjies wys dat die kontrak dinamies is en voortdurend verander. In die volgende gedeelte word hierdie model verder uitgebrei.



Figuur 3.4: Die kontinuum van die Sielkundige Kontrak

(Vertaal uit Dhammanungune, 1990)

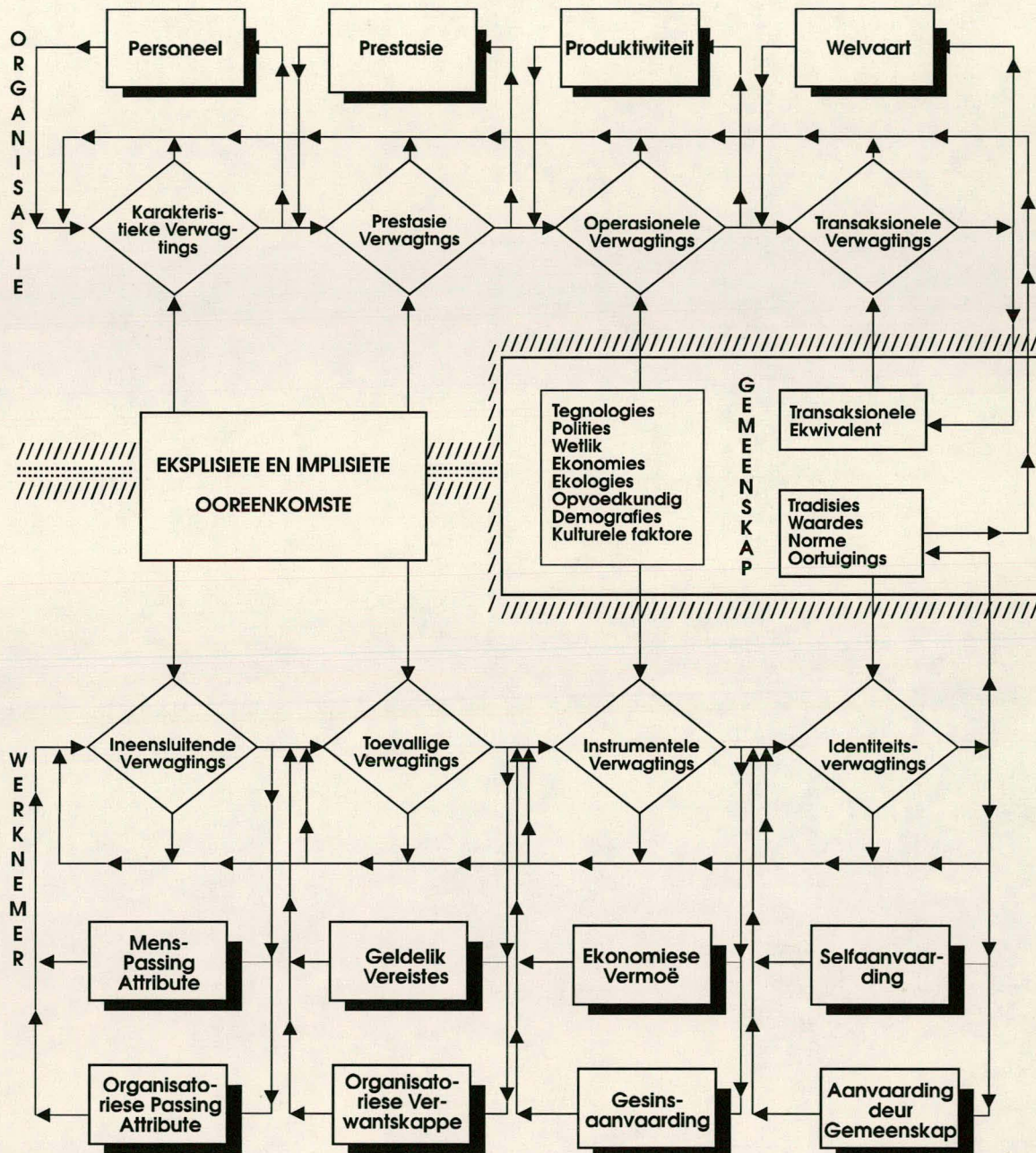
3.4.2 DHAMMANUNGUNE SE OMVATTENDE MODEL VAN DIE DIMENSIES EN DINAMIKA VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK IN ORGANISASIES

Hierdie model (Figuur 3.5) is 'n uitbreiding van die vereenvoudigde model in Figuur 3.4. Die sielkundige kontrak, soos vervat in die implisiete en eksplisiete ooreenkomste in die middel van die model, word direk beïnvloed deur drie groepe faktore, naamlik faktore uit die samelewing/gemeenskap, die verwagtings van die organisasie en die verwagtings van die individu. Die organisasie se verwagtings word beïnvloed deur samestelling en kwalifikasies van sy personeel, prestasiestandaarde wat vereis word, verwagte produktiwiteit en die welvaart en voortbestaan van die onderneming. Die werknemer se verwagtings aan die ander kant word beïnvloed deur sy eienskappe en attribute wat tot passing tussen hom en die organisasie kan lei, sy vereistes

2. $F_{S1} - F_{SK}$ = Faktor 1 tot Faktor SK (laaste faktor) is faktore uit die samelewing wat die sielkundige kontrak beïnvloed.

wat hy stel ten opsigte van verdienste, die bestaande organisasieverwantskappe, sy ekonomiese vermoë om finansiëel vir sy gesin te sorg en sy gesin se aanvaarding van die situasie, sowel as selfaanvaarding en aanvaarding deur medewerkers en die gemeenskap.

Vanweë die dinamika van die kontrak kan dit in die praktyk byvoorbeeld gebeur dat werkers afgedank kan word, nie omdat hulle die kontrak verbreek het nie, maar as gevolg van 'n eksterne gebeurtenis soos die ineenstorting van die effektebeurs (Dhammanungune, 1990).



Figuur 3.5 : 'n Omvattende model van die dimensies en dinamika van die Sielkundige Kontrak in Organisasies

(Vertaal uit Dhammanungune, 1990, p. 160)

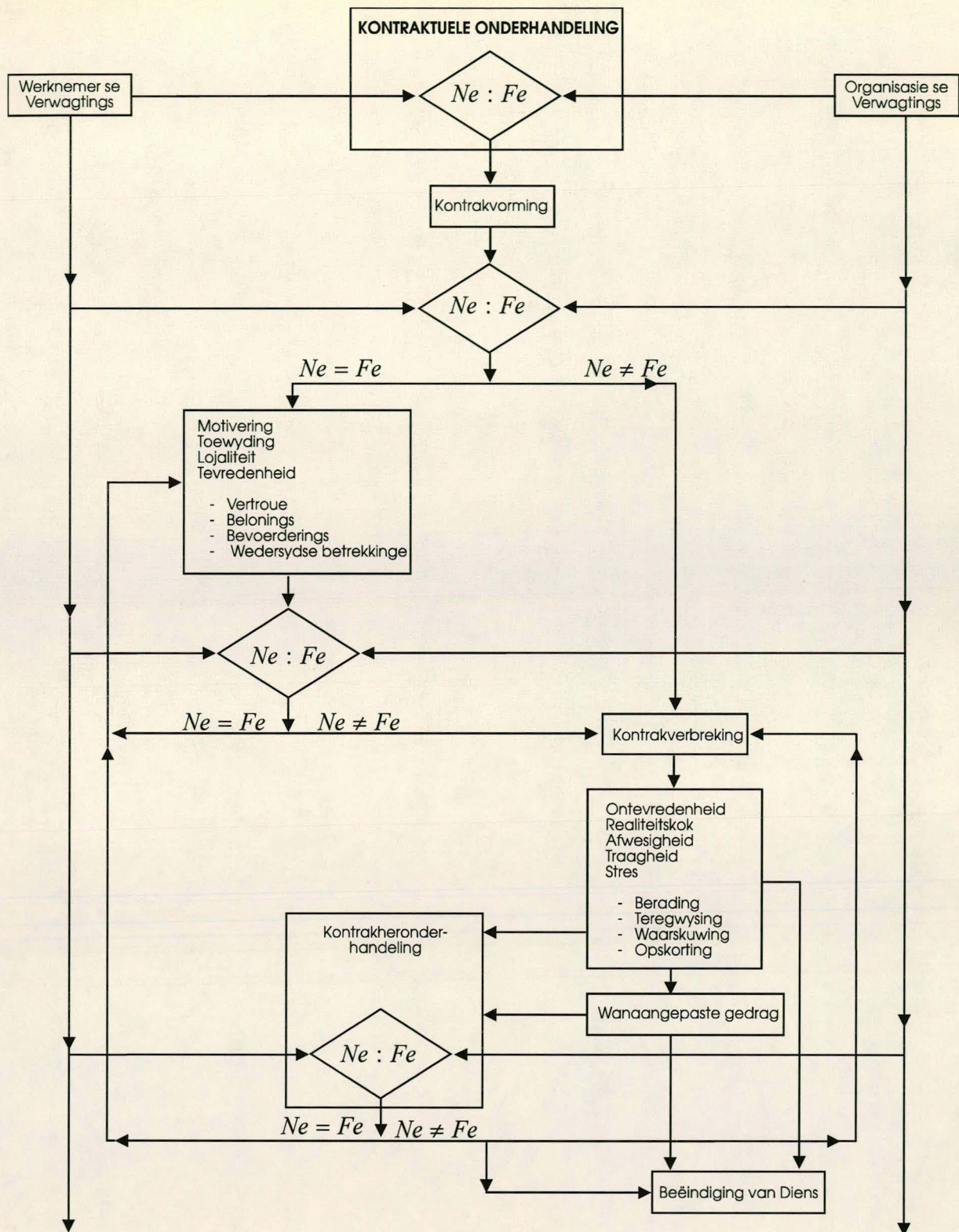
Hierdie model, alhoewel omvattend, kan nie netso van toepassing op die sosialiseringsproses gemaak word nie. Dhammanungune (1990) lei uit die omvattende model 'n vereenvoudigde model af wat hy die voorspellingsmodel ("*predictive model*") van die sielkundige kontrak noem. Dit word in die volgende gedeelte bespreek.

3.4.3 DIE VOORSPELLINGSMODEL VAN DIE SIELKUNDIGE KONTRAK

Tydens enige gegewe tydstip van indiensneming soos byvoorbeeld die sosialiseringsperiode, probeer die individu en die organisasie 'n passing tussen hul wedersydse verwagtings vind. Deur middel van kontraktuele onderhandeling, wat implisiete en eksplisiete ooreenkomste insluit, word die sielkundige kontrak gevorm. Figuur 3.6 illustreer bogenoemde aspek.

Uit die model kan afgelei word dat 'n passing in verwagtings vir die individu tot positiewe gedrag soos motivering, toewyding, lojaliteit en tevredenheid lei. Die organisasie, in reaksie daarop, kan aan die individu vertroue, belonings, bevordering en goeie wedersydse betrekkings bied. As die individu of die organisasie of beide partye agterkom dat daar inkongruensie bestaan, kan dit resulteer in kontrakverbreking en lei tot negatiewe uitkomstes soos ontevredenheid, 'n realiteitskok, werkafwesigheid, traagheid en stres. Sodra die organisasie agterkom dat genoemde probleme wel bestaan, kan hulle berading, teregwyding, waarskuwings of selfs afdanking gebruik om die geskil te besleg. Uit die werknemer se oogpunt kan hierdie negatiewe uitkomstes selfs tot afwykende gedrag soos sabotasie, weerwraak, frustrasie, neuroses en uiteindelijke diensbeëindiging lei; dit is indien die kontrak nie heronderhandel kan word nie. Die vloei-diagram toon duidelik dat die kontrak nooit staties is nie en enige tyd kan verander.

Dhammanungune se verskillende modelle is in wese uit een model ontwikkel. Die kontinuum van die sielkundige kontrak (Figuur 3.4) en die Voorspellingsmodel (Figuur 3.6) is vereenvoudigde modelle wat die dinamiese aard van die sielkundige kontrak beklemtoon. Dhammanungune se Omvattende model (Figuur 3.5) toon behalwe die dinamiese karakter van die sielkundige kontrak, ook die samelewing en gemeenskap se invloed duidelik aan.



Ne = Behoeftes en verwagtings van die individu

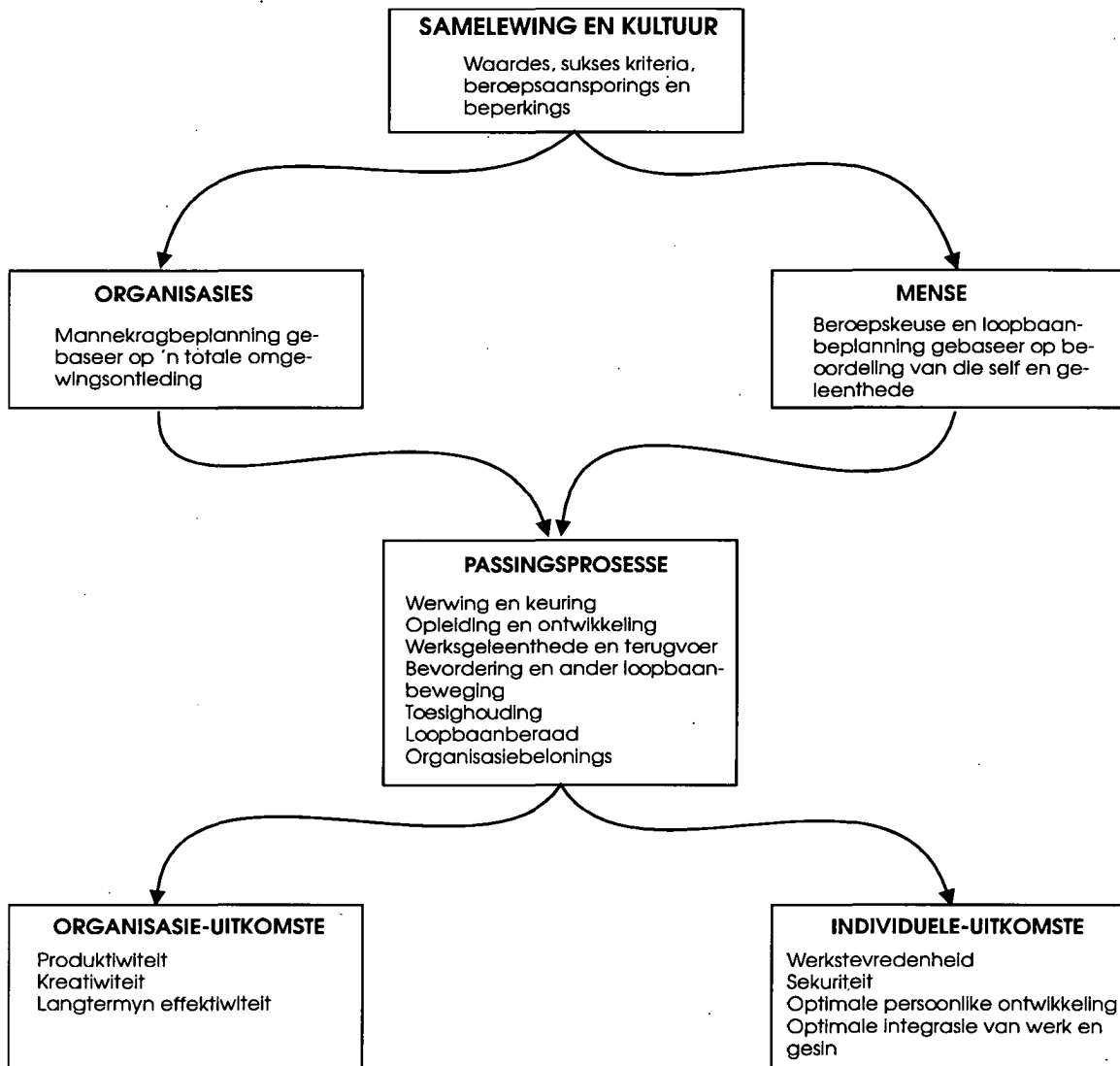
Fe = Verwagting dat behoeftes vervul kan word

Figuur 3.6: Die Voorspellingsmodel van die Sielkundige Kontrak

(Vertaal uit Dhammanungune, 1990)

3.5 SCHEIN SE BASIESE MANNEKRAGBEPLANNING- EN ONTWIKKELINGSMODEL

Schein se loopbaanontwikkelingsperspektief fokus op die interaksie tussen die individu en die organisasie oor tyd. Schein se basiese model word in Figuur 3.7 uiteengesit.



Figuur 3.7: Schein se Mannekragbeplanning- en Ontwikkelingsmodel

(Vertaal uit Schein, 1978, p. 3)

Soos die vorige modelle toon Figuur 3.7 dat verskillende elemente oorweeg moet word om die individu en die organisasie deeglik te integreer. Beide die individu en die organisasie funksioneer in die samelewing en word derhalwe deur die waardes, kultuur en norms van die same-

lewing beïnvloed. Die samelewing as eksterne faktor beïnvloed die partye verder deur owerheidswetgewing, aansporings, belastingprogramme, die opvoedkundige stelsel en ander sosiale instellings (Schein, 1978). Die passingsprosesse in die middel van Figuur 3.7 toon die komplekse interaksie waardeur individue en 'n organisasie saamgesnoer word in 'n voordelige wedersydse verwantskap. As die passingsproses optimaal funksioneer, sal beide die organisasie en die individu baat by verhoogde produktiwiteitsvlakke, kreatiwiteit en langtermyn effektiwiteit (vir die organisasie) en werkstevredenheid, sekuriteit, optimale persoonlike ontwikkeling en optimale integrasie van werk en gesin vir die individu (Schein, 1978).

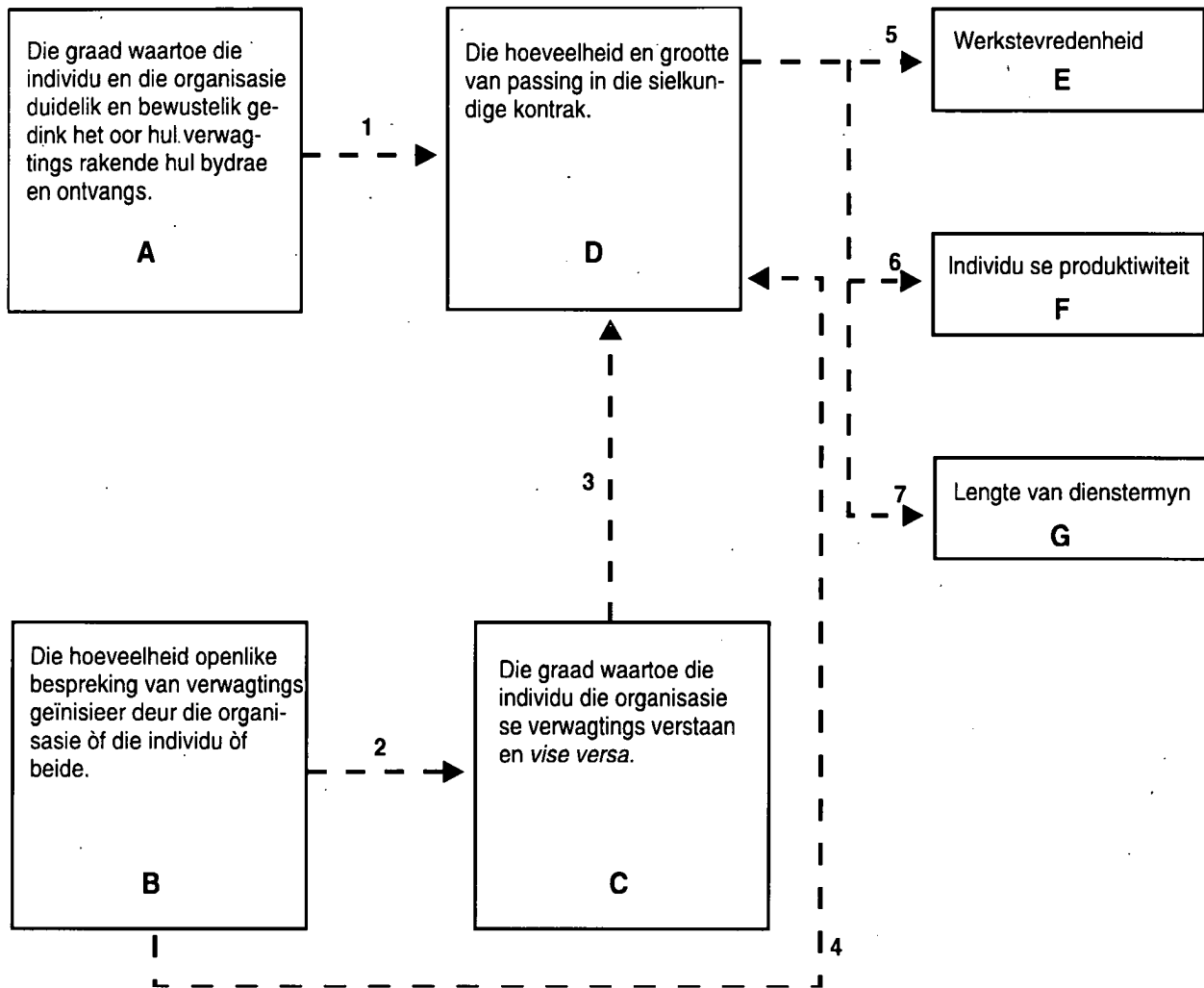
Uit bostaande paragraaf blyk dit dat die individu en die organisasie die eksterne omgewing moet kan hanteer ("*to cope*") ten einde goeie loopbaanbeplanning te kan doen. Vir die langtermyn voordeel van beide partye is dit belangrik dat die passingsproses deeglik bestuur sal word. Uit 'n loopbaanontwikkelingsperspektief en selfs 'n mannekragbestuursperspektief het die model groot waarde en nut, maar ten opsigte van die sosialiseringproses is dit te vaag.

3.6 KOTTER SE MODEL

Die model word in 1970 deur Kotter, onder leiding van Edgar H. Schein, ontwikkel. Navorsing is onderneem by die **Massachusetts Institute of Technology** (MIT) se "**Sloan School of Management**". Die doel van die studie was om die probleme in die "*joining-up process*" te identifiseer en te bestuur. In die studie is 'n aantal verwagtings geïdentifiseer wat die hart van die sielkundige kontrak sou vorm (Gerber *et al*, 1987; Kotter, 1970; Kotter, 1973).

3.6.1 DIE MODEL

Soos geïllustreer in Figuur 3.8 is daar sewe sleutelemente in die model (A tot G). Element A verwys na die mate waartoe die organisasie en die individu duidelik en bewustelik gedink het oor hul verwagtings rakende hul bydrae en ontvangs. Element B verwys na openlike bespreking van verwagtings geïnisieer deur die partye. Element C dui op die partye se begrip vir mekaar se verwagtings en D verwys na die grootte en passing van hul verwagtings in die sielkundige kontrak. Elemente E tot G toon die verband tussen passing van verwagtings en werkstevredenheid, produktiwiteit en lengte van dienstermyn aan.



Figuur 3.8: Kotter se model van die Sielkundige Kontrak

(Vertaal uit Kotter, 1970, p. 10.)

Uit die model blyk die volgende:

- 'n Aantal verwagtings is betrokke in die sielkundige kontrak.
- Die verskillende verwagtings verskil in intensiteit (volgorde van belangrikheid).
- Mense dink oor party verwagtings, maar oor ander word glad nie gedink nie (byvoorbeeld elke persoon het 'n mate van lojaliteit teenoor sy werkgever, maar hoeveel het al daarvoor gedink?).

- d. Sekere verwagtings word bespreek en ander nie.
- e. Soms is daar begrip vir mekaar se verwagtings.
- f. Die passing van verwagtings (sielkundige kontrak) beïnvloed ander elemente soos werkstevredenheid, produktiwiteit en lengte van dienstermyn.

3.6.2 **DIE VERWAGTINGS**

Volgens Gerber *et al* (1987) en Kotter (1970; 1973) verteenwoordig die **eerste groep verwagtings** dit wat individue verwag om van die organisasie te ontvang en dit wat die onderneming verwag om aan die individu te gee. Ten opsigte van elke item in die lys, koester die individu en die organisasie verwagtings oor wat hulle sal kry of sal aanbied:

- a. 'n Betekenisvolle werk;
- b. geleenthede vir persoonlike ontwikkeling;
- c. interessante werk wat nuuskierigheid en opgewondenheid by die individu tot gevolg sal hê;
- d. uitdagende werk;
- e. mag en verantwoordelikheid in die werk;
- f. erkenning en goedkeuring vir werk van 'n goeie gehalte;
- g. status en aansien in die werk;
- h. vriendelike mense en gelykheid in die werksgroep;
- i. salaris;
- j. die hoeveelheid struktuur in die omgewing, byvoorbeeld algemene praktyke, dissipline en geregimenteerdheid;

- k. sekuriteit in die werk;
- l. bevorderingsmoontlikhede; en
- m. die hoeveelheid en frekwensie van terugvoering en beoordeling.

Die **tweede groep verwagtings** is voorbeelde van wat individue verwag om aan die onderneming te bied en wat die onderneming van individuele werknemers verwag. Met ander woorde, ten opsigte van elke item in die lys koester die individu 'n verwagting van wat hy gewillig of in staat is om aan die onderneming te bied of te gee. Netso het die onderneming sekere verwagtings van wat hy van die individu op daardie gebied kan verwag (Gerber *et al*, 1987; Kotter, 1973, 1970):

- a. Die vermoë om nie-sosiaal verwante take uit te voer wat 'n sekere graad van tegniese kennis en vaardigheid vereis;
- b. die vermoë om 'n verskeidenheid aspekte van 'n pos in die werksituasie aan te leer;
- c. die vermoë om nuwe metodes van taakuitvoering uit te vind en die vermoë om nuwe probleme op te los;
- d. die vermoë om 'n mening doeltreffend en oortuigend te stel;
- f. die vermoë om produktief met groepe mense te werk;
- g. die vermoë om goed georganiseerde en duidelike aanbiedings mondelings en in geskrewe vorm te maak;
- h. die vermoë om toesig te hou oor en leiding te gee aan ander in die werk;
- i. die vermoë om goeie, verantwoordelike besluite te neem sonder die bystand van ander;

- j. die vermoë om werk te beplan en te organiseer - eie werk sowel as dié van ander;
- k. die vermoë om tyd en energie tot voordeel van die onderneming te benut;
- l. die vermoë om ondernemingsopdragte/vereistes te aanvaar wat teenstrydig is met eie prerogatiwe;
- m. sosiale interaksie met ander werkslede buite die werksituasie;
- n. konformerings met ondernemings- en groepsnorme in die werk op gebiede wat nie direk verband hou met die werk nie;
- o. selfstudie buite normale werksure;
- p. behoud van 'n goeie openbare beeld van die onderneming;
- q. die aanneming van die onderneming se waardes en doelwitte as eie waardes en doelwitte; en
- r. die vermoë om te besef wat gedoen moet word en om toepaslike stappe in daardie verband te neem.

3.6.3 SAMEVATTEND OOR KOTTER SE MODEL

Die passingsproses as sentrale proses in die sielkundige kontrak word soos volg deur Schein (Kotter, 1970, p. 12) gestel:

"It is my central hypothesis that whether a person is working effectively, whether he generates commitment, loyalty, and enthusiasm for the organization and its goals, and whether he obtains satisfaction from his work, depend to a large measure on two conditions : (1) the degree to which his own expectations of what the organization will provide and what he owes the organization matches the organization's expectations of what it will give and get; (2) assuming there is agreement on expectations, what actually is

to be exchanged - money in exchange for time at work; social-need satisfaction and security in exchange for work and loyalty, etc."

Dit blyk uit die voorafgaande bespreking dat die sielkundige kontrak uit vier dele bestaan:

- a. Wat die individu **verwag om** van die organisasie **te ontvang** (salaris, tipe kantoor, hoeveel verantwoordelikheid, sekuriteit, ensovoorts).
- b. Wat die individu **verwag om** aan die organisasie **te gee** (hoeveel werksure, hoeveel lojaliteit, aanvaarding van organisasienorms, ensovoorts).
- c. Wat die organisasie **verwag om** van die individu **te ontvang** (voorbeelde soos in b).
- d. Wat die organisasie **verwag om** aan die individu **te gee** (voorbeelde soos in a).

3.7 EVALUERING VAN DIE MODELLE

Uit die literatuur blyk dit dat al sewe modelle die kompleksiteit en die dinamika van die sielkundige kontrak erken. Uit die onderskeie modelle kan ook afgelei word dat die sielkundige kontrak 'n wesenlike faktor is wat deeglik by kontraksluiting en die eerste kontak tussen die individu en die organisasie oorweeg moet word. Met die evaluering van die verskillende modelle moet die doel en agtergrond van hierdie studie voortdurend in ag geneem word. Vervolgens word elke model kortliks geëvalueer.

3.7.1 VLOK SE MODEL

Hierdie model is omvattend en toon die behoeftes van die werker, die vereistes van die organisasie en die invloede van die eksterne omgewing. Hoe die model tydens die sosialiseringproses kan werk, is nie duidelik nie. Die model is ook nog nie in die praktyk toegepas nie en daar bestaan ook nie 'n meetinstrument om die onderskeie faktore te meet nie.

3.7.2 GEORGE SE MODEL VAN DIE INFORMASIEBRONNE EN DIE BESLUITNEMINGS-PROSES

George se model beklemtoon die feit dat die organisasie sekere invloede beheer soos byvoorbeeld die indiensnemingsonderhoud, formele oriëntasie, indiensopleiding en toesighouding, maar erken ook dat daar sekere elemente is wat die organisasie kan beïnvloed maar nie beheer kan word nie. Hierdie elemente berus hoofsaaklik op persone se persepsie en hulle verwagtings. Net soos Vlok, huldig George die mening dat die behoeftes van die organisasie, individuele behoeftes en die omgewing, van die belangrikste invloede is. Sy model verskil egter in dié sin dat bogenoemde faktore volgens hom wel persepsie beïnvloed, wat op sy beurt weer die sielkundige kontrak positief of negatief kan beïnvloed. George se model het wel akademiese waarde, maar is nog nie getoets nie en daarom bestaan daar ook nog nie 'n meetmiddel nie. Uit die perspektief van hierdie studie gesien, lewer George se model wel 'n bydrae in soverre dit klem op die sosialiseringproses laat val.

3.7.3 DHAMMANUNGUNE SE MODELLE

Van al die modelle is Dhammanungune se drie modelle waarskynlik die mees omvattende. Soos ander skrywers se modelle bevat Dhammanungune se modelle drie kernelemente, naamlik invloede uit die samelewing, die verwagtings van die individu en die verwagtings van die organisasie. Sy omvattende model sal waarskynlik in 'n meer omvattende studie groot gebruikswaarde hê. In hierdie studie waar op verwagtings in die sosialiseringproses gekonsentreer word, sal Dhammanungune se Voorspellingsmodel beter nutswaarde hê. Die grootste probleem is dat daar huidig nog geen meetmiddel vir die model ontwikkel is nie.

3.7.4 SCHEIN SE MANNEKRAGBEPLANNING- EN ONTWIKKELINGSMODEL

Schein beklemtoon die passingsprosesse wat nodig is om die organisasie en individu te integreer. Hy erken die invloede van die samelewing en wys daarop dat 'n goeie passing vir die individu en die organisasie tot positiewe uitkomst kan lei. Schein se model is egter in wese 'n mannekragbeplanning- en ontwikkelingsmodel en gee min aandag aan die detail van die sielkundige kontrak.

3.7.5 KOTTER SE MODEL

Hierdie model konsentreer op die sielkundige kontrak tydens die aansluitingsfase ("*joining-up phase*"). Soos vorige modelle beskou Kotter ook die sielkundige kontrak as kompleks en dinamies. Net soos George se model, beklemtoon Kotter dat persepsies kontrakvorming kan beïnvloed. Die grootste nadeel van Kotter se model is dat hy nie die invloed van die eksterne omgewing behoorlik in ag neem en verreken nie. Hierdie model se voordele bo die ander modelle is dat die model wel in die praktyk getoets is en dat daar reeds 'n meetinstrument bestaan om die individu en die organisasie se verwagtings te meet. Kotter se model en vraelys is ook die enigste wat ten opsigte van verwagtings aan die volgende aspekte aandag gee:

- Die verwagtings, wat vir die individu belangrik is, lys.
- Die verwagtings in 'n bepaalde rangorde plaas ooreenkomstig belangrikheid.
- Bewustelike en onbewustelike verwagtings.
- Openlike besprekings en die invloed daarvan op die sielkundige kontrak.
- Wedersydse begrip vir mekaar se verwagtings en die invloed daarvan op die grootte en passing van verwagtings in die sielkundige kontrak.

Vervolgens word die probleemstellings, die navorsings- en statistiese hipoteses, die navorsingsontwerp en meetinstrument bespreek.

HOOFSTUK 4

METODE VAN ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

Smit (Grundling, 1986) stel die volgende vereistes vir die wetenskaplike bestudering van gedrag:

- Die wyse waarop waarnemings gemaak word en die omstandighede waaronder dit gemaak word, moet duidelik omskryf en gestandaardiseer word. Dit is daarop gerig om moontlik ontoepaslike invloede wat 'n verwringing van resultate kan veroorsaak, uit te skakel.
- Waarnemings moet sover moontlik in syfers uitgedruk word.
- Waarnemings van 'n verteenwoordigende steekproef uit die populasie moet vir die maak van gevolgtrekkings gebruik word.

In die uitvoering van hierdie navorsingsprojek word deurgaans gepoog om bogenoemde vereistes te bevredig. Gedurende die navorsingsproses word daar gestreef na akkuraatheid, beheer, stelselmatigheid en objektiewe beoordeling. 'n Algemeen aanvaarbare metode wat berus op die beginsels van wetenskaplikheid, word ook deurgaans gebruik.

4.2 NAVORSINGSGEBIED

Die Fakulteit Krygskunde van die Universiteit van Stellenbosch, kry toenemend te doen met studente wat in hulle eerste studiejaar besluit om hul studies te staak ten einde na hul vorige eenhede terug te keer. Dikwels het hierdie besluit niks met prestasie of vermoë te doen nie, maar is dit 'n aanpassingsprobleem (Tancred-verslag, 1988).

Wat verdere kommer wek, is die aantal studente wat jaarliks by die Fakulteit Krygskunde druipe. Hierdie studente is hoofsaaklik eerstejaars. Alhoewel hierdie tendens ook by ander universitei-

te aanwesig is, is daar egter 'n belangrike verskil. Studente wat tot die Fakulteit Krygskunde toegelaat word, is onderhewig aan verskeie keuringsprosesse. 'n Student wat aan die Fakulteit Krygskunde wil studeer, moet aan die volgende kriteria voldoen: hy/sy moet 'n lid van die Staandemag wees; slegs offisiere word toegelaat; voornemende kandidate moet in besit wees van 'n matrikulasievrystellingsertifikaat en voornemende kandidate moet die Junior Leierskursus en die Vormingskursus van die SANW suksesvol deurloop het. Dit beteken dat 'n student deur vyf keuringsprosesse gaan voordat hy toegelaat word tot die Fakulteit Krygskunde ('n keurraad om by die Staandemag aan te sluit, 'n keurraad om offisier te word, 'n keurraad vir die Junior Leierskursus en die Vormingskursus en laastens 'n keurraad met inbegrip van verskeie psigometriesse toetse om aan die Fakulteit Krygskunde te studeer).¹ Die aantal druipele, alhoewel persentasiegewys minder as by ander fakulteite/universiteite, raak veral van belang as koste-oorwegings in ag geneem word (Tancred-verslag, 1988).

Dit blyk verder dat B Mil-graduandi die SANW in toenemende mate verlaat. Hierdie bedankings is nie net as gevolg van groter salarisse in die privaatsektor nie, maar dit wil voorkom asof ge-graduateerdes tot 'n groot mate verkeerd aangewend word en gevolglik aanpassingsprobleme ondervind (Malan-ondersoek, 1989).

Die resultate van ondersoeke na swak akademiese prestasie en ontevredenheid in die Fakulteit Krygskunde (soos bespreek in Hoofstuk 1), skep die vermoede dat daar moontlik faktore in die sielkundige kontrak kan wees wat studente se uiteindelijke sukses aan die Fakulteit Krygskunde beïnvloed.

4.3 PROBLEEMSTELLINGS EN HIPOTHESES

Verskeie eerstejaarstudente, net soos talle nuwe toetreders in die privaat- of openbare sektor, ervaar teleurstelling gedurende die eerste aantal maande binne hulle nuwe werksomgewing. Soos met ander toetreders, word dikwels nie aan die verwagtings van die studente voldoen nie.

-
1. In die navorsingsproses word voortdurend na die "studente" verwys. In hierdie konteks het die woord "student" egter 'n ander betekenis as byvoorbeeld ander voorgraadse studente. Alhoewel die studente voltyds studeer, is hulle terselfdertyd ook offisiere van die Staandemag van die SANW; ontvang hulle deurlopend militêre opleiding; moet hulle in resesperiodes wanneer die ander Stellenbosch-studente vakansie het, by verskeie weermageenhede gaan werk; studente ontvang maandeliks 'n salaris soos ander beroepsoffisiere; elke student is onderhewig aan 'n kontraktuele verpligting wat bepaal dat na afloop van sy/haar studies vier jaar vir die SANW teruggewerk sal word.

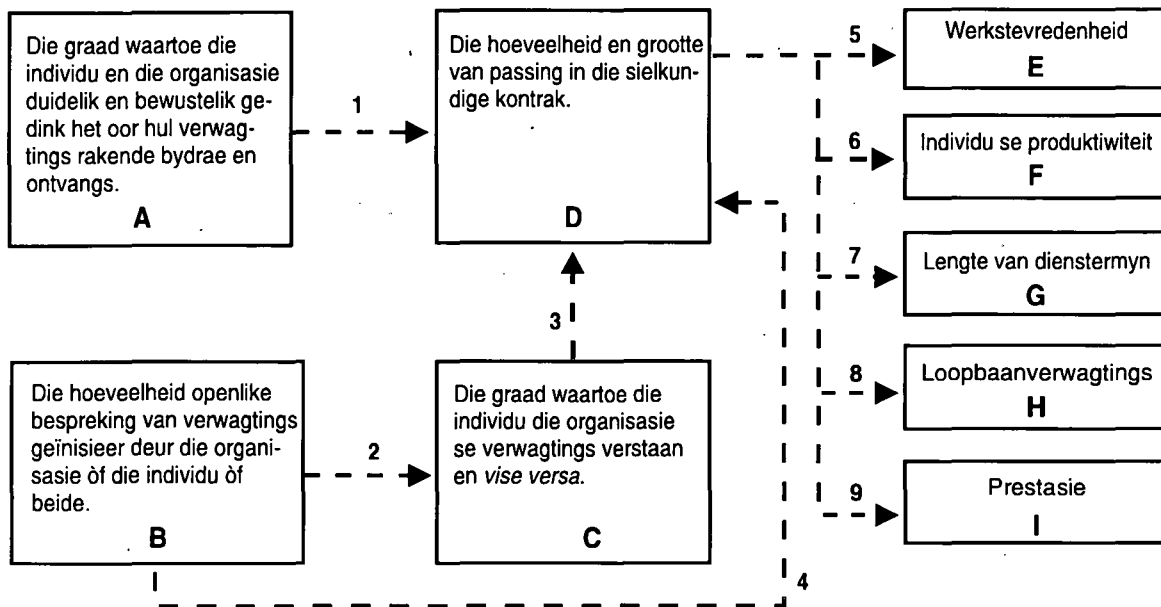
Soms is studente se verwagtings onrealisties hoog, maar dikwels is die verwagtings van studente en dié van die organisasie net nie met mekaar bespreek nie. In wese is dit dus 'n kommunikasieprobleem wat in die volgende areas ontstaan:

- Die student en die organisasie het nie gedink wat hulle van mekaar verwag nie.
- Geen bespreking is oor wedersydse verwagtings gevoer nie.
- Omdat verwagtings nie bespreek is nie, is daar ook nie begrip vir mekaar se verwagtings nie.
- Die student en die organisasie se verwagtings is nie gelyk aan mekaar nie (geen passing van verwagtings).
- Die tipe sielkundige kontrak wat tussen die student en die organisasie tot stand kom, beïnvloed veranderlikes soos werkstevredenheid, produktiwiteit, verwagte dienstermyn, loopbaanverwagtings en prestasie.

Bogenoemde probleemareas in ag geneem, blyk dit dat die probleme logies verwoord word deur Kotter se model en dat probleemstellings en navorsingshipotes direk aan Kotter se model gekoppel kan word. Uit 'n studie deur Kotter (1970), blyk dit dat sy model en vraelys die sielkundige kontrak en die aard van verwagtings deeglik ondersoek.

4.3.1 PROBLEEMSTELLINGS

Uit Hoofstuk 1, Hoofstuk 2 en bostaande paragrawe blyk dit dat die sielkundige kontrak dinamies van aard is en uit 'n aantal verwagtings bestaan. In Hoofstuk 3 is Kotter se model bespreek tesame met die verwagtings wat op die model betrekking het. In die lys van probleemstellings sal telkens na die model terugverwys word. Duidelikheidshalwe word die model weer in Figuur 4.1 voorgestel.



Figuur 4.1: Kotter se Model (Aangepas)

Onderstaande probleme is direk uit Kotter se model afgelei:

- Probleemstelling 1** : Wat is die invloed op die organisasie indien studente se verwagtings eksplisiet met hulle bespreek word? (Element "B")
- Probleemstelling 2** : Wat is die invloed op studente indien organisatoriese verwagtings eksplisiet met hulle bespreek word? (Element "B")
- Probleemstelling 3** : Beïnvloed wedersydse kennis en begrip vir mekaar se verwagtings die passingsproses in die sielkundige kontrak?
(Verwantskap #3)
- Probleemstelling 4** : Indien die organisasie en die individue bewustelik gedink het oor hul verwagtings, het dit enige invloed op die sielkundige kontrak?
(Verwantskap #1)
- Probleemstelling 5** : Het duidelike verwagtings 'n beter passing in die sielkundige kontrak tot gevolg? (Verwantskap #1)

- Probleemstelling 6** : Wat is die invloed van die sielkundige kontrak op studente se werkstevredenheid? (Verwantskap #5)
- Probleemstelling 7** : Wat is die invloed van die sielkundige kontrak op studente se produktiwiteit?² (Verwantskap #6)
- Probleemstelling 8** : Wat is die invloed van die sielkundige kontrak op studente se verwagte dienstermyn?³ (Verwantskap #7)
- Probleemstelling 9** : Wat is die invloed van die sielkundige kontrak op studente se loopbaanverwagtings? (Element"H"/Verwantskap #8)
- Probleemstelling 10** : Wat is die invloed van die sielkundige kontrak op eerstejaarstudente se akademiese prestasie aan die Fakulteit Krygskunde? (Verwantskap #9)
- Probleemstelling 11** : Toon verwagtings waaroor studente sterk voel 'n verwantskap met werkstevredenheid?⁴
- Probleemstelling 12** : Toon verwagtings waaroor studente sterk voel 'n verwantskap met produktiwiteit?⁵
- Probleemstelling 13** : Toon verwagtings waaroor studente sterk voel 'n verwantskap met verwagte dienstermyn?⁶

-
2. Studente word gevra om die sosialiseringstydperk te beoordeel op 'n skaal van 1 tot 5, waar 1 = baie onproduktief vir die organisasie en 5 = baie produktief vir die organisasie en die volle benutting van die student se vaardighede. Omdat hierdie studente almal minstens een jaar werksondervinding het, is dit moontlik om 'n mening oor produktiwiteit te gee.
3. Studente se kontraktuele verpligting na afloop van hul studies is vier jaar. Hierdie aspek is belangrik omdat die Malan-ondersoek bevind het dat 21 persent van die studente verwag het om binne vyf jaar van werk te verander. Slegs 35 persent van die respondente was seker dat hulle nie binne vyf jaar sou bedank nie en 44 persent was onseker.
4. - 8. Die vraelys en Mann-Whitney se U-toets, sowel as die Wilcoxon-toets maak voorsiening daarvoor dat gegewens in rangorde geplaas kan word. In die vraelys word die student gevra om by verskillende verwagtings aan te dui hoe sterk hy oor elke verwagting voel. "Sterkte" word gemeet op 'n vyfpunt-skaal waar 'n "4" of 'n "5" beteken dat die student sterk oor daardie verwagting voel. Die konsep "sterk" kan dus wel gemeet word.

Probleemstelling 14 : Toon verwagtings waaroor studente sterk voel 'n verwantskap met loopbaanverwagtings?⁷

Probleemstelling 15 : Toon verwagtings waaroor studente sterk voel 'n verwantskap met eerstejaarstudente se prestasie?⁸

4.3.2 NAVORSINGSHIPOTESES

Soos in die geval met die navorsingsprobleme sal elke keer na Kotter se model verwys word met die stelling van die navorsingshipoteses.

Hipotese 1 : Indien die **studente** se verwagtings oor wat hulle sal **ontvang eksplisiet** bespreek word, sal die organisasie se begrip vir daardie verwagtings groter wees as in gevalle waar dit nie eksplisiet bespreek is nie.
(Verwantskap #2)

Hipotese 2 : Indien die **studente** se verwagtings oor wat hulle moet **bydra eksplisiet** bespreek word, sal die organisasie se begrip vir daardie verwagtings groter wees as in gevalle waar dit nie eksplisiet bespreek is nie.
(Verwantskap #2)

Hipotese 3 : Indien die **organisasie** se verwagtings oor wat die organisasie moet **gee eksplisiet** bespreek word, sal die studente se begrip vir daardie verwagtings groter wees as in gevalle waar dit nie eksplisiet bespreek is nie.⁹
(Verwantskap #2)

Hipotese 4 : Indien die **organisasie** se verwagtings, soos gemeet deur die respondente se persepsie oor wat die organisasie verwag om te **ontvang, eksplisiet** bespreek word, sal die studente se begrip vir daardie verwagtings beter wees as wanneer dit nie eksplisiet bespreek is nie. (Verwantskap #2)

Hipotese 5 : Hoe beter die **organisasie** se begrip vir die **studente se verwagtings** oor wat hulle sal **baat/ontvang** is, hoe hoër sal die korrelasie (*match*) tussen

9. Soos gemeet deur die respondent se persepsie en werklik gemete organisatoriese verwagtings.

die organisasie se verwagtings om te gee en die studente se verwagtings om te ontvang wees. (Verwantskap #3)

- Hipotese 6 :** Hoe beter die **organisasie se begrip vir die studente** se verwagtings oor wat hulle sal moet **gee/bydra** is, hoe hoër sal die korrelasie (*match*) tussen die studente se verwagtings om te gee en die organisasie se verwagtings om te ontvang wees. (Verwantskap #3)
- Hipotese 7 :** Indien die **studente meer bewus** van hulle **eie verwagtings** (oor ontvangs) is en die organisasie meer bewus van die organisasie se verwagtings (oor bydrae) is, sal die graad van passing van verwagtings groter wees. (Verwantskap #1)
- Hipotese 8 :** Indien die **studente meer bewus** van hulle **eie verwagtings** (oor bydrae) is en die **organisasie meer bewus** van die organisasie se verwagtings (rakende ontvangs) is, sal die **graad** van passing van verwagtings groter wees. (Verwantskap #1)
- Hipotese 9 :** Hoe groter die algehele passing van verwagtings, hoe groter sal die korrelasie met die studente se werkstevredenheid wees. (Verwantskap #5)
- Hipotese 10 :** Hoe groter die algehele passing van verwagtings, hoe groter sal die korrelasie met die studente se produktiwiteit wees.¹⁰ (Verwantskap #6)
- Hipotese 11 :** Hoe groter die algehele passing, hoe hoër sal die korrelasie met die verwagte dienstermy van die studente wees. (Verwantskap #7)
- Hipotese 12 :** Indien die studente en/of die organisasie 'n bespreking inisieer oor die **studente se verwagtings**, sal die korrelasie met passing van verwagtings groter wees as wanneer geen bespreking gevoer is nie. (Verwantskap #4)

10 . Soos gemeet deur die respondente se persepsie.

- Hipotese 13 :** Indien die studente en/of die organisasie 'n bespreking inisieer oor die **organisasie se verwagtings**, sal die korrelasie met passing van verwagtings groter wees as wanneer geen bespreking gevoer is nie.
(Verwantskap #4)
- Hipotese 14 :** Die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings sal beduidend van dié met lae verwagtings verskil.¹¹
- Hipotese 15 :** Die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings sal beduidend van dié met lae verwagtings verskil.¹²
- Hipotese 16 :** Die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings sal beduidend van dié met lae verwagtings verskil.¹³
- Hipotese 17 :** Loopbaanvooruitsigte van studente met hoë verwagtings sal beduidend van dié met lae verwagtings verskil.¹⁴
- Hipotese 18 :** Hoe groter die algehele passing, hoe groter sal die korrelasie met die studente se loopbaanverwagtings wees.¹⁵
- Hipotese 19 :** Algehele passing tussen die verwagtings van die studente en die organisasie (sielkundige kontrak) hou kousaal verband met die prestasies van die studente. (Verwantskap #9)
- Hipotese 20 :** Die verwagtings van die studente is hoër as die verwagtings van die organisasie.
- Hipotese 21 :** Die studente se persepsie van organisasieverwagtings verskil van werklik gemete organisasieverwagtings.

11. -15. In Hoofstuk 2 is aangetoon dat 'n swak sielkundige kontrak ernstige implikasies vir die individu en die organisasie inhou. Dit is ook gestel dat individue sterker voel oor sekere verwagtings as ander, gegrond op eie behoeftes en die rol van deurslaggewende en perifere norms. Studente se hoë en lae verwagtings word hier gekorreleer met werkstevredenheid, produktiwiteit, verwagte dienstermyn en loopbaanvooruitsigte.

4.3.3 STATISTIESE HIPOTEESES

Hipotese 1_A : $H_0 : \rho_{xy} = 0$ ¹⁶
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Verwagtings is bespreek. JA/NEE.

y = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie (Studente se verwagtings rakende ontvangs en die organisasie se begrip vir die studente se verwagtings.)

H_1 stel dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Hipotese 1_B : $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ ¹⁷
 $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.

μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie ten opsigte van die **studente** se verwagtings rakende **ontvangs** en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Hipotese 2_A : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Verwagtings is bespreek. JA/NEE.

y = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

16. ρ = rho = populasiekorrelasie.

17. μ = populasiegemiddeld

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Die studente se verwagtings rakende hul bydrae en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Hipotese 2_B :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.

μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat verwagtings bespreek het en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **studente** se verwagtings rakende hul **bydrae** en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Hipotese 3_A :

$$H_0 : \rho_{xy} = 0$$

$$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$$

waar x = Verwagtings is bespreek. JA/NEE.

y = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Die organisasie se verwagtings oor eie bydrae en die studente se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Hipotese 3_B :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.

μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep waar verwagtings bespreek is en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **organisasie** se verwagtings oor eie **bydrae**.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Hipotese 4_A :

$$H_0 : \rho_{xy} = 0$$

$$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$$

waar x = Verwagtings is bespreek. JA/NEE.

y = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Die organisasie se verwagtings oor wat hulle kan ontvang en die studente se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Hipotese 4_B :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.

μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep waar verwagtings bespreek is en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **organisasie** se verwagtings oor wat hulle kan **ontvang** en die studente se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Hipotese 5 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Geen beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*") van verwagtings nie. (Die organisasie se begrip vir studente se verwagtings rakende ontvangs en passing ("*matching*").)

H_1 : 'n Positiewe beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*").

Hipotese 6 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Begrip vir verwagtings op vlakke 1 tot 5.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Geen beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*") van verwagtings nie. (Die organisasie se begrip vir studente se verwagtings rakende bydrae en passing ("*matching*").)

H_1 : 'n Positiewe beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*").

Hipotese 7 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Bewustheid van verwagtings op vlakke 1 tot 5.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Groter bewustheid van verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie. (Die studente is bewus van verwagtings oor ontvangs.)

H_1 : Groter bewustheid van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 8 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Bewustheid van verwagtings op vlakke 1 tot 5.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Groter bewustheid van verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie. (Die studente is bewus van eie verwagtings oor bydrae.)

H_1 : Groter bewustheid van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 9 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

y = Werkstevredenheid op vlakke 1 tot 5.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met werkstevredenheid nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met werkstevredenheid.

Hipotese 10 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

y = Produktiwiteit op vlakke 1 tot 5.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met produktiwiteit nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met produktiwiteit.

Hipotese 11 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

y = Lengte van dienstermyn (4 jaar; 4 - 10 jaar en langer).

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met verwagte dienstermyn nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met verwagte dienstermyn.

Hipotese 12 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Bespreking van verwagtings. JA/NEE.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Bespreking van die studente se verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie.

H_1 : Bespreking van die studente se verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 13 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Bespreking van verwagtings. JA/NEE.

y = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

H_0 : Bespreking van die organisasie se verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie.

H_1 : Bespreking van die organisasie se verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 14 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Werkstevredenheid.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings en die werkstevredenheid van studente met lae verwagtings nie.

H_1 : Die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings verskil beduidend van dié met lae verwagtings.

Hipotese 15 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Produktiwiteit.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings en die produktiwiteit van studente met lae verwagtings nie.

H_1 : Die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings verskil beduidend van dié met lae verwagtings.

Hipotese 16 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Verwagte dienstermyn.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings verskil beduidend van mekaar.

Hipotese 17_A:

$$H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$$

$$H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Loopbaanvooruitsigte op vlakke 1 tot 5.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die loopbaanvooruitsigte van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die loopbaanvooruitsigte van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

Hipotese 17_B:

$$H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$$

$$H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Loopbaanaangeleenthede op vlakke 1 tot 5.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die loopbaangeleenthede van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die loopbaangeleenthede van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

Hipotese 17_C:

$$H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$$

$$H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.

μ_2 = Studente met lae verwagtings.

y = Sinvolle aanwending op vlakke 1 tot 5.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die studente se persepsie oor sinvolle aanwending van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die studente se persepsie oor sinvolle aanwending van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

Hipotese 18 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

y = Loopbaanverwagtings op vlakke 1 tot 5.¹⁸

H_0 : Algehele passing toon geen beduidende verband met studente se loopbaanverwagtings nie.

H_1 : Algehele passing toon 'n positiewe beduidende verband met studente se loopbaanverwagtings.

Hipotese 19 : $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} > 0$

waar x = Totale passing (getal tussen 0 en 132, met 0 as aanduiding van totale passing).

y = Akademiese prestasie gedurende die eerste jaar.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met studente se prestasie nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met studenteprestasie.

18. Soos by Hipotese 17 word korrelasies bereken vir loopbaangeleenthede, loopbaanvooruitsigte en sinvolle aanwending

Hipotese 20 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente se verwagtings.

μ_2 = Organisasie se verwagtings.

y = Ontvangs deur die studente en bydrae van die organisasie.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie.

H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie (betreffende ontvangs).

Hipotese 21 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente se verwagtings.

μ_2 = Organisasie se verwagtings.

y = Bydrae van die studentr en ontvangs deur die organisasie.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie. (Bydrae deur die studente en ontvangs deur die organisasie.)

H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie betreffende ontvangs.

Hipotese 22 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente se persepsies oor wat die organisasie bereid is om te gee/by te dra.

μ_2 = Organisasie se werklike verwagtings (wat hulle bereid is om te gee).

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die persepsie van studente en die verwagtings van die organisasie nie (met betrekking tot wat die organisasie kan bied/gee.)

H_1 : Studente se persepsie van wat die organisasie bereid is om te gee, verskil beduidend van die werklike organisasieverwagtings.

Hipotse 23 : $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om van studente te ontvang.

μ_2 = Organisasie se werklike verwagtings (wat hulle van studente verwag).

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die persepsie van studente oor wat die organisasie verwag en die werklike organisasieverwagtings nie (wat die organisasie verwag om van studente te ontvang).

H_1 : Studente se persepsie van wat die organisasie verwag om van studente te ontvang, verskil beduidend van die werklike organisasieverwagtings.

4.4 NAVORSINGSONTWERP

4.4.1 EX POST FACTO-NAVORSING

'n *Ex post facto*-benadering word gevolg waar die natuurlike verloop van omstandighede self die veranderlikes manipuleer. Kerlinger (De Wet *et al*, 1981) beskryf dit as daardie navorsing waardeur die afhanklike veranderlikes en die onafhanklike veranderlikes retrospektief bestudeer word vir moontlike interafhanklike verbande. Kerlinger (1986) definieer dit soos volg:

"Nonexperimental research is systematic empirical inquiry in which the scientist does not have direct control of independent variables because their manifestations have already occurred or because they are inherently not manipulable. Inferences about relations among variables are made, without direct intervention, from concomitant variation of independent and dependent variables".

In hierdie studie word die *ex post facto*-benadering gevolg omdat die navorser die onafhanklike veranderlike, naamlik die sielkundige kontrak, nie kan beheer nie. 'n Implisiete kontrak (sielkundige kontrak) word tydens die Fakulteit Krygskunde-keurraad en oriënteringsfase met elke student gesluit, bo en behalwe die eksplisiete kontrak wat in geskrewe vorm is.

4.4.2 **BESKRYWING VAN DIE POPULASIE**

In die studie word twee populasies gebruik. Die eerste populasie bestaan uit alle eerstejaargestudente verbonde aan die Fakulteit Krygskunde, ongeag taal, ras, geslag of weermagsdeel. Die tweede populasie bestaan uit staflede verbonde aan die Fakulteit Krygskunde.

Vanweë die beperkte grootte van die populasies, is die populasies in hul geheel gebruik. (Die eerstejaarpopulasie het uit 66 studente en die staflede uit 22 persone bestaan.) Dit word gedoen omdat dit moeilik is om geldige afleidings en veralgemenings vanaf 'n klein steekproef na die populasie te maak.

4.4.3 **METING EN MEETINSTRUMENT**

De Wet *et al* (1981) stel die volgende kriteria vir 'n goeie meetinstrument:

- Geldigheid.
- Betroubaarheid.
- Diskriminasiewaarde.
- Objektiviteit.
- Bruikbaarheid.

Uit 'n studie deur Kotter (1970) blyk dit dat sy vraelys wel aan die gestelde kriteria voldoen. Kotter (1970) skryf: "*This list was borrowed from work done by Berlew and Hall ... Their study suggests that this list is a carefully considered one*".

In die uitvoering van die navorsing is van Kotter se verwagtingsvraelys soos reeds op bladsye 67 en 68 na verwys is, gebruik gemaak. Hierdie vraelys is deur 'n taalkundige vertaal en ook aangepas om die situasie realisties voor te stel. So is "*the organization*" uit Kotter se oorspronklike vraelys vervang met byvoorbeeld "die SANW" of "die Fakulteit Krygskunde". Met die vertaling is aandag gegee aan die idioom, betekenis en toetsinhoud. Die vertaalde vraelys is in 'n proeflopie onder vakkundiges in die Fakulteit versprei sodat onduidelikhede uit die weg geruim kon word. Die vraelys is in 'n groepsituasie afgeneem, waartydens gestandaardiseerde instruksies aan respondente gegee is. Die navorser was beskikbaar om enige onduidelikhede op te klaar. Geen tydsbeperking is gestel nie.

Kotter se verwagtingsvraelys is ontwerp om te bepaal wat persone se verwagtings is, wat die rangorde van verwagtings is, hoe sterk elke verwagting is en of daar passing tussen die verwagtings van die individu en die verwagtings van die organisasie is.

Die instrument is in twee afdelings ingedeel: 'n Afdeling A wat biografiese inligting inwin en 'n Afdeling B wat oor verwagtings handel. Al die biografiese inligting is nie in hierdie studie gebruik nie, maar die insameling daarvan was nodig vir verdere interne ondersoeke en die verbetering van die keuringsproses, wat buite die raamwerk van hierdie studie val. Die verwagtings is in vier groepe verdeel, naamlik:

- #1:** Wat die studente verwag om te kry (hulle verwagtings oor wat hulle sal baat of ontvang as gevolg van sy studies aan die Fakulteit Krygskunde), byvoorbeeld kennis, versnelde bevordering, erkenning, goeie loopbaan, ensovoorts).
- #2:** Wat die studente bereid is om te doen (hulle verwagtings oor wat hulle sal gee of bydra, byvoorbeeld tyd, energie, toewyding, ensovoorts).
- #3:** Wat die organisasie gaan doen (die organisasie se verwagtings oor wat gegee of aangebied moet word, byvoorbeeld persoonlike ontwikkelingsgeleenthede, kennis, verantwoordelikhede, ensovoorts).
- #4:** Wat die organisasie gaan kry (die organisasie se verwagtings oor wat die organisasie sal kry of ontvang, byvoorbeeld die student se toewyding, produktiwiteit, inisiatief, aanvaarding van die organisasie se norms, ensovoorts).

Die instrument bestaan uit 33 stellings waarin wedersydse verwagtings verwoord word. Vir al 33 stellings word van 'n vyf-punt responsskaal gebruik gemaak. Vir vrae wat 'n digotomiese respons vereis, is daar wel ruimte gelaat waar die respondent meer inligting kan verskaf. Sulke inligting is veral van belang by 'n kwalitatiewe ontleding van die data.

Dertig van die verwagtings is reeds in Hoofstuk 3 (pp. 63 - 65) genoem. Die ander drie verwagtings is geformuleer om ook loopbaanvooruitsigte, sinvolle aanwending en akademiese prestasie in te sluit.

4.4.4 KOTTER SE VERWAGTINGSVRAELYS

Die doel en werking van die verskillende dele van die vraelys kan die beste aan die hand van Kotter se model soos uiteengesit in Hoofstuk 3 verstaan word.

Element "A" is die graad waartoe die student en organisasie duidelik en bewustelik oor hul verwagtings rakende hul bydrae en ontvangs gedink het. Die student se duidelikheid oor sy verwagtings word in die vraelys bepaal by Verwagtings #1 en #2. 'n Voorbeeld van die tegniek verskyn in Figuur 4.2 hieronder (skaal aan regterkant).

Verwagting #1

Onderstaande is 'n lys met vrae wat jy verwag om te bereik/kry/baat **voordat** jy met jou studies aan die Fakulteit Krygskunde begin.

Vir elkeen van die vrae wat gestel word, moet jy twee dinge doen:

- Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **linkerkantse skaal** om aan te dui of dit verwag is. Byvoorbeeld as jy hoë verwagtings het oor die doel van jou studies (bewustelik of onbewustelik), omkring nommer 5.
- Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantse skaal** om aan te dui of die verwagting bewustelik of onbewustelik is. Mense dink oor die algemeen nie bewustelik oor sekere verwagtings nie. Byvoorbeeld, as jy bewustelik gedink het oor die doel van jou studies en dit was baie duidelik in jou gedagtes, omkring nommer 5.

STERKTE VAN VERWAGTING		DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING	
1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in jou werk:			
1---2---3---4---5		1---2---3---4---5	
Verwag nie om te ontvang nie	Hoë verwagting om te ontvang	Nie baie duidelik in jou bewussyn	Baie duidelik in jou bewysyn
2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede:			
1---2---3---4---5		1---2---3---4---5	
Verwag nie om te ontvang nie	Hoë verwagting om te ontvang	Nie baie duidelik in jou bewussyn	Baie duidelik in jou bewysyn

Figuur 4.2: Hoe die vraelys die student se duidelikheid oor sy verwagtings bepaal

Vir elke verwagting, word die student dus gevra hoe sterk die verwagting is en hoe duidelik dit vir hom gedurende die aansluitingsproses ("*joining-up process*") was. Om te bepaal hoe duidelik die organisasie se verwagtings was, is dieselfde instrument deur staflede verbonde aan die Fakulteit Krygskunde ingevul.

Element "B" verwys na die hoeveelheid openlike bespreking van verwagtings wat geïnisieer is deur die organisasie, die student of deur beide. In die vraelys het Verwagtings #2, Vraag 20; Verwagtings #3, Vraag 16 en Verwagtings #4, Vraag 19 en 20 betrekking hierop. Figuur 4.3 toon hoe die vrae gestel is.

16. Voordat jy by die Fakulteit Krygskunde begin het, het jy ooit gehoor wat die organisasie se verwagtings is (met betrekking tot dit wat aan jou gebied kan word) deurdat iemand van die organisasie dit met jou bespreek het?

a. Ja, hulle verwagtings is bespreek.

b. Nee, hulle verwagtings is nie bespreek nie.

As jou antwoord **JA** was by (a), gaan aan na (c) en (d).

c. Wie het die bespreking geïnisieer? ☐ Jyself
☐ Iemand van die organisasie

d. Met wie het jy die verwagtings van die organisasie bespreek?

☐ Werwer ☐ Keurraad ☐ Dekaan ☐ Bevelvoerder ☐ Dosent ☐ Ander

e. Indien verwagtings met 'n **ander** party bespreek is, meld met wie dit bespreek is?

.....

.....

.....

.....

Figuur 4.3: Hoe die vraelys bepaal of verwagtings bespreek is

Element "C" dui op die graad waartoe die student en die organisasie mekaar se verwagtings verstaan. Die eerste deel van die antwoord word verkry deur die student te vra hoe duidelik hy die organisasie se verwagtings verstaan. Figuur 4.4 toon hoe dit in die vraelys gedoen is (skaal aan regterkant).

Verwagting #3

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat die organisasie verwag om aan jou te bied of te gee.

Vir elke verwagting wat gestel word, moet jy twee dinge doen:

- a. Gebruik die **linkerkantse skaal** en omkring 'n nommer tussen 1 en 5 om aan te dui wat jy dink wat die organisasie verwag om te gee.

Byvoorbeeld, as jy dink die organisasie verwag nie om aan jou uitdagende werk te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die linkerkant.

- b. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantse skaal** om aan te dui hoe duidelik elk van die organisasie se verwagtings is.

Byvoorbeeld, as jy geen idee het of die organisasie verwag om aan jou ontwikkelingsgeleenthede te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die regterkant.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in die werk:

1----2----3----4----5

Organisasie het nie
'n hoë verwagting

Organisasie het
hoë verwagting

1----2----3----4----5

Jou persepsie
van die organisasie
se verwagtings is
onduidelik of
onakkuraat

Organisasie se
verwagtings is
duidelik vir jou

2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede:

1----2----3----4----5

Organisasie het nie
'n hoë verwagting

Organisasie het
hoë verwagting

1----2----3----4----5

Jou persepsie
van die organisasie
se verwagtings is
onduidelik of
onakkuraat

Organisasie se
verwagtings is
duidelik vir jou

Figuur 4.4: Hoe die vraelys bepaal of die student die organisasie se verwagtings verstaan

Om uit te vind hoe goed die organisasie die student se verwagtings verstaan, word die student se **persepsie** daarvoor gevra.¹⁹ In die vraelys by Verwagtings #2, Vraag 19, word die vraag uiteengesit in Figuur 4.5, gevra.

19. In retrospek, hoe duidelik dink jy het die organisasie jou verwagtings verstaan (voordat jy aangemeld het by die Fakulteit Krygskunde) ten opsigte van:

a. wat jy verwag om te ontvang:

1	2	3	4	5
Baie onduidelik in jou bewussyn			Baie duidelik in jou bewussyn	

b. wat jy verwag om te gee of by te dra:

1	2	3	4	5
Baie onduidelik in jou bewussyn			Baie duidelik in jou bewussyn	

Figuur 4.5: Hoe goed het die organisasie die student se verwagtings verstaan

Hierdie is die eerste van twee plekke waar die data "persepsies" is.

Element "D" behels die hoeveelheid en grootte van passing in die sielkundige kontrak. Om hierdie informasie te kry, word die verwagtings van die studente en die organisasie benodig. In die vraelys word die student direk gevra wat sy verwagtings is. Die linkerkantse skaal in Figuur 4.2 is 'n voorbeeld hiervan. Om die organisasie se verwagtings te verkry word gebruik gemaak van die studente se persepsie soos getoon in Figuur 4.5. Die organisasie se verwagtings word egter ook direk gevra deurdat staflede as verteenwoordigers van die organisasie die vraelys ingevul het. 'n Voorbeeld van die vraelys wat deur staflede ingevul is, word in Figuur 4.6 gegee.

19. Soos aangetoon in Hoofstuk 2, is die sielkundige kontrak implisiet en dikwels gebaseer op persone se persepsie. Die verwagtings van die organisasie word wel later bepaal deurdat staflede die verwagtingsvraelys invul.

Verwachting #3

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat die organisasie moontlik kan verwag om aan voornemende studente te bied of te gee.

Vir elke verwagting wat gestel word, moet u twee dinge doen:

- a. Gebruik die **linkerkantse skaal** en omkring 'n nommer tussen 1 en 5 om aan te dui wat u dink wat die organisasie verwag om te gee.

Byvoorbeeld, as u dink die organisasie verwag nie om aan studente 'n uitdagende werk te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die linkerkant.

- b. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantse skaal** om aan te dui hoe duidelik elk van die organisasie se verwagtings is.

Byvoorbeeld, as u geen idee het of die organisasie verwag om aan studente ontwikkelingsgeleenthede te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die regterkant.

1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in die werk:

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organisasie het nie 'n hoë verwagting					Jou persepsie van die organisasie se verwagtings is onduidelik of onakkuraat				Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede:

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organisasie het nie 'n hoë verwagting					Jou persepsie van die organisasie se verwagtings is onduidelik of onakkuraat				Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

3. Interessante studies wat nuuskierigheid stimuleer en opwindend is:

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organisasie het nie 'n hoë verwagting					Jou persepsie van die organisasie se verwagtings is onduidelik of onakkuraat				Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

Figuur 4.6: Hoe die vraelys die verwagtings van die organisasie bepaal

Later in hierdie hoofstuk word die berekening van "totale passing" bespreek.

Element "E" het betrekking op werkstevredenheid. In Hoofstuk 2 is aangetoon dat die sielkundige kontrak dinamies is en dat die studente daarom na die oriënteringsperiode reeds 'n oordeel kan fel oor hul belewenis van werkstevredenheid en produktiwiteit (Element "F"). Element "G" verwys na die studente se persepsie oor hoe lank hulle nog in die organisasie gaan bly. Verwagtings #4, Vraag 24, pols die studente verder oor hierdie aspek en kan ook vir die organisasie 'n aanduiding gee dat die studente ongelukkig is en moontlik kan bedank. Figuur 4.7 gee duidelikheid oor hierdie aspekte.

22. Hoe sal jy tot dusver die tydperk wat jy by die Fakulteit Krygskunde is, beoordeel?

1-----2-----3-----4-----5
<div style="display: inline-block; width: 45%;">Persoonlik baie frusterend</div> <div style="display: inline-block; width: 45%; text-align: right;">Persoonlik baie bevredigend</div>

1-----2-----3-----4-----5
<div style="display: inline-block; width: 45%;">Baie onproduktief vir die organisasie</div> <div style="display: inline-block; width: 45%; text-align: right;">Baie produktief vir die organisasie en die volle benutting van jou vaardighede</div>

23. Wat is jou persepsie oor hoe lank jy nog in die organisasie gaan bly?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 jaar	Tussen 4 en 10 jaar	Langer

Motiveer:

.....

.....

.....

24. Wat is jou verwagtings ten opsigte van jou loopbaan in die SANW?

a. Loopbaangeleenthede:

1-----2-----3-----4-----5
<div style="display: inline-block; width: 45%;">Laag</div> <div style="display: inline-block; width: 45%; text-align: right;">Hoog</div>

b. Loopbaanvooruitsigte:

1-----2-----3-----4-----5
<div style="display: inline-block; width: 45%;">Laag</div> <div style="display: inline-block; width: 45%; text-align: right;">Hoog</div>

c. Sinvolle aanwending:

1-----2-----3-----4-----5
<div style="display: inline-block; width: 45%;">Laag</div> <div style="display: inline-block; width: 45%; text-align: right;">Hoog</div>

Figuur 4.7: Hoe die vraelys data verkry oor studente se persepsie oor werkstevredenheid, produktiwiteit en dienstermyn

Element "H", naamlik die studente se prestasie, word bepaal deur middel van hulle akademiese vordering. Die studente se prestasie word deur hul eerstejaaruniversiteitspunte geoperasionaliseer.

4.3.5 NASIEN EN KODIFISERING

Om die onderskeie hipoteses te toets, was dit nodig om te weet hoe die berekeninge uitgevoer sou word. Die "totale passing" is soos volg bereken:

- a. Vir elk van die 33 verwagtings is die studente se verwagting afgetrek van die organisasie se verwagting (soos waargeneem deur die studente). Omdat verwagtings gemerk is op 'n 1 tot 5-skaal, het die verskille gevarieer tussen -4 en + 4.
- b. Die verskille is verander in 'n positiewe waarde (absolute waarde). Dus 'n - 4 en 'n + 4 word albei + 4.
- c. Die verskille van die 33 verwagtings is opgetel, wat 'n getal tussen 0 en 132 gee het. Hierdie getal is 'n aanduiding van algehele passing. Hoe nader aan nul, hoe groter is die algehele passing.²⁰

Wat passing betref, geld die volgende:

- a. Waar individuele- en organisasieverwagtings oor 'n bepaalde item (byvoorbeeld salaris) nie gelyk is nie, is daar geen passing ("*match*") nie, en dus 'n "*mismatch*".
- b. 'n Student wat meer of minder verwagtings as die organisasie het, ervaar 'n "*mismatch*", wat positief of negatief kan wees.
- c. In die berekening van totale passing, kanselleer "*positive mismatches*" die "*negative mismatches*". Op hierdie wyse beteken 'n positiewe telling dat 'n persoon meer "gekry" het as wat hy verwag het en 'n negatiewe telling dat hy minder "gekry" het as wat hy verwag het.

20. In bogenoemde geval word algehele passing bepaal deur die studente se verwagtings en hul persepsie van wat hulle dink die organisasie se verwagtings is, van mekaar af te trek. Die werklik gemete organisasieverwagtings word egter op dieselfde wyse gebruik. In Hoofstuk 2 word die belangrikheid van die individu se persepsie egter beklemtoon en daarom word beide metodes gevolg.

- d. Bogenoemde beteken dat hoe meer positief die telling, hoe meer positief die uitset veranderlike (werksbevreëding, produktiwiteit, dienstermyn, prestasie).

In die toetsing van hipoteses (vir beduidendheid van verskille) is die t -toets gebruik. Mann-Whitney se U -toets vir onafhanklike data en die Wilcoxon-toets vir afhanklike data is wel deeglik oorweeg, maar die navorser se besluit om die t -toets te gebruik, is op die volgende gegrond:

- a. Siegel (1956) skryf: "*However, it has been shown (Mann-Whitney, 1947) that as n_1, n_2 increase in size, the sampling distribution of rapidly approaches the normal distribution with*

$$\text{Mean} = \mu U = \frac{n_1 n_2}{2}$$

$$\text{and Standard deviation} = \sigma u = \sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

That is when $n_2 > 20$ we may determine the significance of an observed value of by

$$z = \frac{U - \mu U}{\sigma u} = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

which is practically normally distributed with zero mean and unit variance".

- b. Volgens Du Toit (1985) is: "'n belangrike voorwaarde vir die gebruik van sulke metodes en statistiese toetse dat die metings waarmee ons werk in die universum naastenby normaal versprei moet wees ... daarom is sulke metodes en toetse bekend as parametries ... In sulke gevalle waar albei soorte gebruik kan word, het parametriesse metodes altyd 'n hoër kragdoeltreffendheid as die nie-parametriesse".
- c. In Hoofstuk 5 sal eenmalig aangetoon word dat daar nie wesenlike verskille bestaan tussen die resultate waar byvoorbeeld die t -toets of Mann-Whitney/Wilcoxon gebruik is nie.

Korrelasiemetodes van Pearson en Spearman sal gebruik word om die beduidendheid van korrelasies tussen veranderlikes te bepaal.

By elk van die hipoteses sal ook kortliks na Kotter se navorsing verwys word, byvoorbeeld of hy soortgelyke vergelykings gemaak het en wat die resultate daarvan was.

4.5 SAMEVATTING

Baie min inligting is beskikbaar oor studente/jong offisiere se verwagtings ten opsigte van hul studietydperk aan die Fakulteit Krygskunde. Sover bekend is dit ook die eerste keer dat verteenwoordigers van die organisasie gevra is wat hulle van "studente" verwag. In terme van die sielkundige kontrak wat met "studente" gesluit word, is daar dus baie min bekend.

Die doel met hierdie navorsing was om te bepaal wat die inhoudelike van die sielkundige kontrak is. In die studie word 33 verwagtings gebruik om te bepaal hoe die sielkundige kontrak lyk. Die passing van verwagtings tussen die studente en die organisasie (goeie sielkundige kontrak) kan lei tot verhoogde werkstevredenheid, hoër produktiwiteit, langer diens in die organisasie, beter loopbaanvooruitsigte en beter prestasie.

In die uitvoering van die navorsing word daar gebruik gemaak van Kotter se verwagtingsvraelys wat effens aangepas is om "studente" se verwagtings te meet. Die onderskeie dimensies van die instrument is gedefinieer en geëtiketteer.

In Hoofstuk 4 is aangetoon watter hipoteses gestel is en watter statistiese metodes gebruik is. Die vraelys is onder gekontroleerde omstandighede afgeneem om sodoende onnodige verwringing van inligting te elimineer. Die vraelys is in 'n groepsituasie afgeneem, waartydens die belangrikheid van die navorsing, die eerlikheid van die respondente en vertroulikheid van inligting beklemtoon is. Gestandaardiseerde instruksies is gegee sodat elke respondent kon weet wat van hom of haar verwag word. Geleenthede vir vrae is gegee en onduidelikhede is verder toegelig en verduidelik.

HOOFSTUK 5

RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is aangetoon dat talle nuwe toetreders gedurende die eerste aantal weke of maande in hulle nuwe beroep teleurstelling ervaar omdat die organisasie dikwels nie aan die toetreders se verwagtings voldoen nie. Dit is gestel dat die sielkundige kontrak implisiet tussen die individu en die organisasie is wat elkeen se verwagtings om te gee of te ontvang spesifiseer. Die sielkundige kontrak wat tussen die individu en die organisasie tot stand kom, is die resultaat van individuele behoeftes, die invloed van die organisasie en die invloed van die omgewing. In Hoofstuk 1 is ook na die aanpassingsprobleme van nuwelinge by die Fakulteit Krygskunde verwys.

In Hoofstuk 2 is die aard en ontstaan van die sielkundige kontrak, die teoretiese onderbou en dinamika van die sielkundige kontrak ondersoek. Uit die ondersoek blyk dit dat die term "sielkundige kontrak" geweldig omvangryk is, dat 'n groot aantal teorieë verskillende aspekte van sielkundige kontrakvorming kan verklaar en dat verskeie faktore soos lewensiklus, loopbaansiklus, loopbaanankers, GWL, GL, mag, gesag en motivering die sielkundige kontrak kan beïnvloed.

In Hoofstuk 3 is verskeie modelle van die sielkundige kontrak bespreek, waarvan Kotter se model die belangrikste is. Kotter se model stel dit dat sommige mense oor hul verwagtings dink en ander nie, dat sekere verwagtings bespreek word en ander nie en dat verwagtings wat met die organisasie bespreek word soms deur een of beide partye verstaan word en soms nie. Bogenoemde situasies het egter 'n invloed op die passing van verwagtings (sielkundige kontrak), net soos passing *per se* 'n invloed op werkstevredenheid, produktiwiteit en lengte van dienstermyn het.

In hierdie hoofstuk word die data ontleed om te bepaal of die verwantskappe soos deur Kotter gestel, wel bestaan.

5.2 RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

Hipotese 1_A = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Groep waar verwagtings bespreek is.
 y = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Studente se verwagtings rakende ontvangs en die organisasie se begrip vir die studente se verwagtings.)

H_1 stel dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Om hierdie hipotese te toets word die resultate van Verwagtings #2, Vraag 19a en Vraag 20 met mekaar in verband gebring. Tabel 5.1 toon die onderskeie korrelasies aan.

Tabel 5.1: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip van verwagtings (wat die student verwag om te ontvang)

VRAAG	KORRELASIE-KOËFFISIËNT	RESULTAAT
Verwagtings #2		
19a en 20a	- 0.01	Aanvaar H_0
19a en 20b	- 0.12	Aanvaar H_0
19a en 20c	- 0.03	Aanvaar H_0

Geen beduidende korrelasies is verkry nie en H_0 word gevolglik aanvaar.

Hipotese 1_B = $H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.
 μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie ten opsigte van die **studente** se verwagtings rakende **ontvangs** en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Dieselfde vrae as by Hipotese 1_A is van toepassing. Die populasie is verdeel in twee uitsluitende groepe as gevolg van die digotomiese aard van die vrae. Tabel 5.2 toon die response.

Tabel 5.2: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir verwagtings (wat studente verwag om te ontvang)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPONDENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	U-TOETS MANN-WHITNEY ¹	RESUL- TAAT
1. Het jy inisiatief gebruik en die organisasie vertel?				Tweekantige p	
Groep 1 (JA)	43	4.02			
Groep 2 (NEE)	23	4.00	0.11*	0.68	Aanvaar H_0
2. Het die organisasie jou gevra?					
Groep 1 (JA)	38	4.10			
Groep 2 (NEE)	28	3.89	1.03**	0.33	Aanvaar H_0
3. Verwagtings is nooit bespreek nie.					
Groep 1 (JA)	16	4.06			
Groep 2 (NEE)	50	4.00	0.26***	0.89	Aanvaar H_0

* tweekantige p = 0.91 ** tweekantige p = 0.30 *** tweekantige p = 0.80

Die verkreeë t-waardes (0.11, 1.03 en 0.26) haal nie die kritiese t-waarde ($p < 0.05$) van 2.00 nie en is dus onbeduidend. H_0 word gevolglik aanvaar. Hierdie resultate verskil van Kotter s'n

1. Soos in Hoofstuk 4 aangetoon, is daar nie beduidende verskille tussen die resultate van die t-toets en u-toets nie.

deurdat hy 'n beduidende verband tussen die bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings gevind het (wat nuwelingse verwag om te ontvang).

Hipotese 2_A = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Verwagtings is bespreek (JA/NEE).
 y = Begrip vir verwagtings.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie (Studente se verwagtings rakende hul bydrae en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Om hierdie hipotese te toets word die antwoorde van Verwagtings #2, Vraag 19b en Vraag 20 met mekaar in verband gebring. Tabel 5.3 toon die korrelasies aan. Geen beduidende korrelasies is verkry nie en H_0 kan dus aanvaar word. Soos by die vorige hipotese verskil hierdie resultate van Kotter se bevindings. Hy het bevind dat begrip vir verwagtings hoër is as daardie verwagtings eksplisiet bespreek word.

Tabel 5.3: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip vir verwagtings (wat die student verwag om by te dra)

VRAAG	KORRELASIE-KOëFFISIëNT	RESULTAAT
Verwagtings #2		
19b en 20a	- 0.24	Aanvaar H_0
19b en 20b	- 0.21	Aanvaar H_0
19b en 20c	- 0.05	Aanvaar H_0

Hipotese 2_B = $H_0 : \mu_1 = \mu_2$
 $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.
 μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat verwagtings bespreek het en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **studente** se verwagtings rakende hul **bydrae** en die organisasie se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Dieselfde vrae as by Hipotese 2_A is van toepassing. Die populasie word hier telkens verdeel in twee onderling uitsluitende groepe op grond van die digotomiese aard van die vrae. Tabel 5.4 gee die resultate weer. Die verkreeë *t*-waardes (1.99, 1.76 en -.44) haal nie die kritiese *t*-waarde ($p < 0.05$) van 2,000 nie en is dus onbeduidend. H_0 word gevolglik aanvaar. Soos by die vorige hipotese verskil hierdie resultate van Kotter se bevindings. Hy het bevind dat begrip vir verwagtings hoër is as daardie verwagtings eksplisiet bespreek word.

Tabel 5.4: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir verwagtings (wat studente verwag om by te dra)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPONDENTE	GEMIDDELD	<i>t</i> -WAARDE	RESULTAAT
1. Het jy inisiatief gebruik en die organisasie vertel? Groep 1 (JA) Groep 2 (NEE)	43 23	4.44 4.08	1.99	Aanvaar H_0
2. Het die organisasie jou gevra? Groep 1 (JA) Groep 2 (NEE)	38 29	4.44 4.14	1.76	Aanvaar H_0
3. Verwagtings is nooit bespreek nie. Groep 1 (JA) Groep 2 (NEE)	16 50	4.25 4.34	-0.44	Aanvaar H_0

Hipotese 3_A = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$
waar x = Verwagtings is bespreek (JA/NEE).
 y = Begrip vir verwagtings.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Die organisasie se verwagtings oor eie bydrae en die studente se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Om hierdie hipotese te toets word Verwagtings #3, Vraag 16 en duidelikheid oor die verskillende verwagtings (skaal op regterkant) met mekaar in verband gebring. Tabel 5.5 toon die onderskeie korrelasies aan.

Tabel 5.5: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip vir elke verwagting (organisasie se verwagtings oor eie bydrae)

VRAAG	KORRELASIE-KOËFFISIËNT (P) ²	KORRELASIE-KOËFFISIËNT (O) ³	RESULTAAT
<u>Verwagtings #3</u>			
1 en 16	0.10	-0.02	Aanvaar H_0
2 en 16	0.19	0.25	Aanvaar H_0
3 en 16	0.06	0.27	Aanvaar H_0
4 en 16	0.14	0.11	Aanvaar H_0
5 en 16	0.05	-0.13	Aanvaar H_0
6 en 16	0.05	0.06	Aanvaar H_0
7 en 16	0.08	-0.15	Aanvaar H_0
8 en 16	0.18	-0.13	Aanvaar H_0
9 en 16	0.19	0.18	Aanvaar H_0
10 en 16	0.06	0.19	Aanvaar H_0
11 en 16	0.97	-0.11	Aanvaar H_0
12 en 16	0.23	0.03	Aanvaar H_0
13 en 16	0.14	0.29	Aanvaar H_0
14 en 16	0.15	0.10	Aanvaar H_0
15 en 16	0	0.15	Aanvaar H_0

H_0 word aanvaar omdat geen beduidende korrelasies verkry is nie.

-
- Die studente se persepsie van wat hulle dink die organisasie se begrip vir hulle verwagtings is.
 - Begrip van organisasie soos werklik gemeet.

Hipotese 3_B = $H_0 : \mu_1 = \mu_2$
 $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is.
 μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep waar verwagtings bespreek is en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **organisasie** se verwagtings oor eie **bydrae**.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Dieselfde response as by Hipotese 3_A word gebruik. Tabel 5.6 en Tabel 5.7 toon die verskille tussen die groepe aan.⁴

Tabel 5.6: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om by te dra)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #3				
1. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.18 4.37	-0.81	Aanvaar H_0
2. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.44 4.06	1.53	Aanvaar H_0
3. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.06 4.18	-0.45	Aanvaar H_0
4. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.46 4.68	-1.12	Aanvaar H_0
5. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	3.92 3.81	0.36	Aanvaar H_0
6. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.14 4.25	-0.41	Aanvaar H_0

4. Tabel 5.6 = Studente se persepsie oor wat hulle dink die organisasie kan bydra.
Tabel 5.7 = Wat die organisasie werklik verwag om by te dra.

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON-DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
7. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.26 4.06	0.65	Aanvaar H_0
8. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.14 4.50	-1.45	Aanvaar H_0
9. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.16 4.57	-1.58	Aanvaar H_0
10. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.08 4.19	-0.50	Aanvaar H_0
11. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.10 4.25	-0.56	Aanvaar H_0
12. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.28 4.75	-1.87	Aanvaar H_0
13. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.22 4.50	-1.14	Aanvaar H_0
14. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.32 4.63	-1.27	Aanvaar H_0
15. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	50 16	4.56 4.57	-0.01	Aanvaar H_0

Tabel 5.7: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (die werklike organisasieverwagtings om by te dra)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON-DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #3				
1. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.30 3.25	0.09	Aanvaar H_0
2. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.20 3.83	-1.15	Aanvaar H_0
3. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.00 3.67	-1.26	Aanvaar H_0
4. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.60 3.83	-0.48	Aanvaar H_0
5. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.40 3.08	0.59	Aanvaar H_0
6. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.79 3.83	-0.25	Aanvaar H_0

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
7. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.60 3.16	0.67	Aanvaar H_0
8. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.80 3.50	0.61	Aanvaar H_0
9. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.10 3.58	-0.82	Aanvaar H_0
10. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.70 3.25	0.88	Aanvaar H_0
11. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.40 3.08	0.49	Aanvaar H_0
12. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.50 3.58	-0.16	Aanvaar H_0
13. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.00 3.66	-1.35	Aanvaar H_0
14. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.80 4.00	-0.45	Aanvaar H_0
15. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	10 12	3.40 3.75	-0.71	Aanvaar H_0

Die verkreeë t -waardes in beide Tabel 5.6 en Tabel 5.7 haal nie die kritiese t -waarde ($p < 0.05$) nie en H_0 word dus aanvaar. Hierdie resultate kan nie met Kotter s'n vergelyk word nie, omdat die response in Kotter se navorsing onvoldoende was.

Hipotese $4_A = H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Verwagtings is bespreek (JA/NEE).

y = Begrip vir verwagtings.

H_0 stel dat daar geen beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings nie. (Die organisasie se verwagtings oor wat hulle kan ontvang en die studente se begrip vir daardie verwagtings.)

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verband bestaan tussen bespreking van verwagtings en begrip vir daardie verwagtings.

Om hierdie hipotese te toets word Verwagtings #4, Vraag 19 en duidelikheid oor die verskillende verwagtings (skaal op regterkant) met mekaar in verband gebring. Ten opsigte van studente se response (wat hulle dink die organisasie verwag om te ontvang) is beduidende korrelasies op drie vrae verkry. Dit blyk dat bespreking van verwagtings beduidend positief met begrip van verwagtings korreleer op die volgende vrae:

- Die besteding van tyd en energie tot voordeel van die organisasie.
- Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband.
- Maak organisasie se doelwitte en waardes jou eie.

Vir bogenoemde vrae word H_0 verwerp ten gunste van H_1 ($p < 0.01$). Vir die res van die vrae is die korrelasies onbeduidend en kan H_0 nie verwerp word nie.

Wat die organisasie se response betref, is 'n beduidende korrelasie net op dié vraag verkry:

- Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer, waar 'n sekere vlak van kennis nodig is.

In bogenoemde geval korreleer bespreking van verwagtings beduidend negatief met die organisasie se begrip van verwagtings (oor wat die organisasie verwag om te ontvang). H_0 word dus hier verwerp. Vir die res van die vrae word H_0 aanvaar, omdat geen beduidende korrelasies gevind is nie. Tabel 5.8 wys hoe bespreking van verwagtings met begrip van verwagtings korreleer.

Tabel 5.8: Korrelasies tussen bespreking van verwagtings en begrip vir elke verwagting (wat die organisasie verwag om te ontvang)

VRAAG	KORRELASIE-KOËFFISIËNT (P)	KORRELASIE-KOËFFISIËNT (O)	RESULTAAT
<u>Verwagtings #4</u>			
1 en 19	0.10	-0.62*	Persepsie: Aanvaar H_0 Organisasie: Aanvaar H_1
2 en 19	0.05	-0.36	Aanvaar H_0
3 en 19	0.10	-0.25	Aanvaar H_0
4 en 19	0.16	-0.30	Aanvaar H_0
5 en 19	-0.08	-0.05	Aanvaar H_0
6 en 19	0.09	-0.26	Aanvaar H_0
7 en 19	0.04	-0.09	Aanvaar H_0
8 en 19	0.06	0	Aanvaar H_0
9 en 19	0.16	-0.41	Aanvaar H_0
10 en 19	0.11	-0.08	Aanvaar H_0
11 en 19	0.33*	-0.17	Persepsie : Aanvaar H_1 Organisasie: Aanvaar H_0
12 en 19	0.19	-0.08	Aanvaar H_0
13 en 19	0.31*	-0.18	Persepsie: Aanvaar H_1 Organisasie: Aanvaar H_0
14 en 19	0.09	0	Aanvaar H_0
15 en 19	-0.06	-0.36	Aanvaar H_0
16 en 19	-0.004	-0.34	Aanvaar H_0
17 en 19	0.36*	-0.18	Persepsie: Aanvaar H_1 Organisasie: Aanvaar H_0
18 en 19	-0.02	-0.04	Aanvaar H_0

* op die 10%-peil

** op die 1%-peil

Hipotese 4_B = $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ waar μ_1 = Groep waar verwagtings bespreek is. μ_2 = Groep waar geen verwagtings bespreek is nie.

H_0 stel dat daar geen beduidende verskille in gemiddeldes bestaan tussen die groep waar verwagtings bespreek is en die groep wat dit nie bespreek het nie ten opsigte van die **organisasie** se verwagtings oor wat hulle kan **ontvang** en die studente se begrip vir daardie verwagtings.

H_1 stel dat daar wel 'n beduidende verskil in gemiddeldes bestaan tussen die groep wat wel verwagtings bespreek het en die groep wat nie verwagtings bespreek het nie.

Dieselfde response as by Hipotese 4_A word gebruik. Tabel 5.9 en Tabel 5.10 toon die verskille tussen groepe aan.⁵

Tabel 5.9: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om te ontvang)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPONDENTE	GEMIDDELD	t-WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4				
1. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.86 4.10	-0.77	Aanvaar H_0
2. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.78 3.90	-0.38	Aanvaar H_0
3. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.09 4.30	-0.78	Aanvaar H_0
4. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.26 4.55	-1.28	Aanvaar H_0
5. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.26 4.10	0.61	Aanvaar H_0
6. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.22 4.40	-0.74	Aanvaar H_0
7. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.28 4.35	-0.32	Aanvaar H_0
8. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.00 4.15	-0.51	Aanvaar H_0
9. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.06 4.40	-1.30	Aanvaar H_0
10. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.89 4.15	-0.88	Aanvaar H_0
11. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.24 4.85	-2.79*	Aanvaar H_1

5. Tabel 5.9 = Studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om van hulle te ontvang.
Tabel 5.10 = Die organisasie se verwagtings om te ontvang soos werklik gemeet.

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
12. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.89 4.30	-1.62	Aanvaar H_0
13. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.95 4.60	-2.65*	Aanvaar H_1
14. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	3.85 4.05	-0.74	Aanvaar H_0
15. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.24 4.10	0.50	Aanvaar H_0
16. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.61 4.60	0.04	Aanvaar H_0
17. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.30 4.90	-3.07*	Aanvaar H_1
18. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	46 20	4.15 4.10	0.19	Aanvaar H_0

* $p \leq 0.01$

By drie vrae haal die verkreeë t -waardes die kritiese t -waarde van 2.660 en moet H_0 in hierdie gevalle verwerp word. Die drie vrae is:

- Die besteding van tyd en energie tot voordeel van die organisasie.
- Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband.
- Maak die organisasie se doelwitte en waardes jou eie.

By die ander vrae is die verkreeë verskil tussen die gemiddeldes van die twee groepe nie beduidend nie en moet H_0 aanvaar word. In die geheel gesien blyk dit dat die resultate die nulhipotese oor die algemeen ondersteun deurdat H_0 in 15 van die 18 vrae aanvaar word. Dit verskil ook van Kotter se resultate.

Tabel 5.10: Verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is/nie bespreek is nie ten opsigte van begrip vir elke verwagting (wat die organisasie verwag om te ontvang)

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDELD	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4				
1. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.09 2.81	3.50*	Aanvaar H_1
2. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.27 3.45	1.72	Aanvaar H_0
3. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.81 3.18	1.16	Aanvaar H_0
4. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.36 3.63	1.41	Aanvaar H_0
5. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.90 3.81	0.21	Aanvaar H_0
6. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.63 3.09	1.18	Aanvaar H_0
7. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.18 4.00	0.43	Aanvaar H_0
8. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.27 3.27	0	Aanvaar H_0
9. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.18 3.18	2.01	Aanvaar H_0
10. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.73 3.54	0.35	Aanvaar H_0
11. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.09 3.72	0.79	Aanvaar H_0
12. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.81 3.63	0.35	Aanvaar H_0
13. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.63 3.18	0.82	Aanvaar H_0
14. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.27 3.27	0	Aanvaar H_0
15. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.36 3.63	1.75	Aanvaar H_0
16. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	4.27 3.45	1.65	Aanvaar H_0
17. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.81 3.45	0.81	Aanvaar H_0
18. Groep 1: Verwagtings bespreek Groep 2: Verwagtings nie bespreek	11 11	3.27 3.18	0.17	Aanvaar H_0

* $p < 0.0$

Uit Tabel 5.10 blyk dit dat net op een vraag beduidende resultate verkry is. Op die vraag: "Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer, waar 'n sekere vlak van kennis nodig is", het die gemiddeldes van die groep, waar verwagtings bespreek is, beduidend verskil van die groep waar verwagtings nie bespreek is nie. Die verkreeë verskil ($t = 3.50$) val in die verwerpingsgebied ($t = 2.845$) en H_0 word dus verwerp op die 1% peil. Op die ander vrae is nie beduidende verskille verkry nie en H_0 word dus vir die ander gevalle behou.

Hierdie resultate kan nie met Kotter s'n vergelyk word nie, omdat Kotter nie die werklike organisasieverwagtings gemeet het nie.

Hipotese 5 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Begrip vir verwagtings (wat studente verwag om te ontvang).

y = Totale passing.

H_0 : Geen beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*") van verwagtings nie. (Die organisasie se begrip vir studente se verwagtings rakende ontvangs en passing ("*matching*").)

H_1 : 'n Positiewe beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*").

Hipotese 6 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Begrip vir verwagtings (studente se verwagtings oor eie bydrae).

y = Totale passing.

H_0 : Geen beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*") van verwagtings nie. (Die organisasie se begrip vir studente se verwagtings rakende bydrae en passing ("*matching*").)

H_1 : 'n Positiewe beduidende verband bestaan tussen begrip vir verwagtings en passing ("*matching*").

Om bogenoemde hipoteses te toets word die response op Verwagtings #2, Vraag 19a en b met die totale passing in verband gebring.⁶ Tabel 5.11 gee die resultate van bostaande hipoteses weer.

Tabel 5.11: Korrelasies tussen begrip vir verwagtings en totale passing

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Verwagtings #2			
19a	-.40**		Aanvaar H_1
19a		-.31*	Aanvaar H_1
19b	.24		Aanvaar H_0
19b		-.45**	Aanvaar H_1

* op die 10%-peil

** op die 1%-peil

Soos hierbo uiteengesit is 'n beduidend negatiewe korrelasie tussen die begrip van die organisasie oor wat studente verwag om te ontvang (studente se persepsie) en totale passing verkry. Hierdie resultaat is in ooreenstemming met Kotter se bevindings. Ten opsigte van die korrelasie tussen die begrip van die organisasie oor wat studente verwag om by te dra (studente se persepsie) en totale passing, was die resultate nie beduidend nie.

Beduidend negatiewe korrelasies is ook tussen die organisasie se begrip vir studente se verwagtings (verwagtings om te gee en verwagtings om te ontvang) en die totale passingtelling verkry. Dit impliseer dat waar die organisasie se begrip vir studente se verwagtings goed was, was die passing ("total match") ook goed.

Kotter het glad nie met werklike verwagtings van die organisasie gewerk nie en die resultate kan dus nie met mekaar vergelyk word nie.

$$\begin{aligned}\text{Hipotese 7} &= H_0 : \rho_{xy} = 0 \\ &H_1 : \rho_{xy} \neq 0\end{aligned}$$

waar x = Bewustheid van verwagtings (studente se verwagtings oor ontvangs).
 y = Totale passing.

6. Die berekening van totale passing is in Hoofstuk 4 bespreek.

H_0 : Groter bewustheid van verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie. (Die studente is bewus van verwagtings oor ontvangs.)

H_1 : Groter bewustheid van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

$$\begin{aligned}\text{Hipotese 8} &= H_0 : \rho_{xy} = 0 \\ &H_1 : \rho_{xy} \neq 0\end{aligned}$$

waar x = Bewustheid van verwagtings (studente se verwagtings oor bydrae).
 y = Totale passing.

H_0 : Groter bewustheid van verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie. (Die studente is bewus van eie verwagtings oor bydrae.)

H_1 : Groter bewustheid van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Om Hipotese 7 en 8 te toets, word die response van studente op Verwagtings #1 en #2 (skaal op regterkant) met totale passing in verband gebring. Tabel 5.12 gee 'n aanduiding van die resultate.

Tabel 5.12: Korrelasies tussen studente se bewustheid van hul verwagtings (ontvang/gee) en totale passing

VRAAG	KORRELASIE-KOËFFISIËNT MET TOTALE PASSING (P)	KORRELASIE-KOËFFISIËNT MET TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
<u>Verwagtings #1</u>			
1	-.31*	-.19	(P) Aanvaar H_1 , (O) Aanvaar H_0
2	-.23	-.20	Aanvaar H_0
3	-.09	-.06	Aanvaar H_0
4	-.14	-.31*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
5	-.24	-.08	Aanvaar H_0
6	-.22	-.23	Aanvaar H_0
7	-.24	-.23	Aanvaar H_0
8	-.27	-.37	Aanvaar H_0
9	-.30*	-.12	(P) Aanvaar H_1 , (O) Aanvaar H_0
10	-.09	-.36*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
11	-.04	-.39*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
12	-.10	-.48*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
13	-.38**	-.30*	Aanvaar H_1
14	-.27	-.16	Aanvaar H_0
15	-.23	-.42**	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
<u>Verwagtings #2</u>			
1	-.39**	-.17	(P) Aanvaar H_1 , (O) Aanvaar H_0
2	-.46**	-.01	(P) Aanvaar H_1 , (O) Aanvaar H_0
3	-.24	-.09	Aanvaar H_0
4	-.26	-.32*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
5	-.39**	-.34*	Aanvaar H_1
6	-.27	-.33**	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
7	-.44**	-.52**	Aanvaar H_1
8	-.41**	-.32*	Aanvaar H_1
9	.17	-.23	Aanvaar H_0
10	-.18	-.34*	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
11	-.30*	-.39**	Aanvaar H_1
12	-.14	-.13	Aanvaar H_0
13	-.39**	-.34*	Aanvaar H_1
14	-.38*	-.29*	Aanvaar H_1
15	-.22	-.35*	Aanvaar H_1
16	-.23	-.25	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1
17	-.17	-.42*	Aanvaar H_0
18	-.33*	-.17	(P) Aanvaar H_0 , (O) Aanvaar H_1 (P) Aanvaar H_1 , (O) Aanvaar H_0

* op die 10%-peil

** op die 1%-peil

Soos in Tabel 5.12 aangetoon is beduidende korrelasies op Verwagtings #1, Vrae 1, 9, 10, 1, 12, 13 en 15 en op Verwagtings #2, Vrae 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 17 en 18 verkry. Gemengde resultate is dus verkry in teenstelling met Kotter se bevindings dat groter bewustheid 'n beduidende verband met totale passing toon. 'n Beduidend negatiewe korrelasie toon dat hoe hoër die bewustheid van verwagtings, hoe beter is die passing.

Hipotese 9 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$
waar x = Totale passing.
 y = Werkstevredenheid.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met werks-
tevreedenheid nie.
 H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met
werkstevredenheid.

Om hierdie hipotese te toets, word Verwagtings #4, Vraag 22a met totale passing gekorreleer. Tabel 5.13 gee die resultate.

Tabel 5.13: Korrelasies tussen werkstevredenheid en totale passing

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Verwagtings #4 22a	 -.17	 -.05	 Aanvaar H_0 vir beide pas- singtellings

Soos in Tabel 5.13 gesien kan word, is geen beduidende korrelasies tussen werkstevredenheid en totale passing verkry nie. H_0 word dus behou. Hierdie bevindings verskil van Kotter s'n deurdát hy 'n hoë korrelasie tussen totale passing en werkstevredenheid gevind het.

Hipotese 10 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$
waar x = Totale passing.
 y = Produktiwiteit.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met produktiwiteit nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met produktiwiteit.

Hierdie hipotese word getoets deur Verwagtings #4, Vraag 22b met totale passing te korreleer. Tabel 5.14 dui die resultate aan.

Tabel 5.14: Die korrelasies tussen produktiwiteit en totale passing

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Verwagtings #4 22b	.000	-.08	Aanvaar H_0

Uit Tabel 5.14 blyk dit dat geen beduidende korrelasies tussen produktiwiteit en totale passing verkry is nie. H_0 word dus behou. Kotter het in sy navorsing wel 'n beduidende korrelasie gevind.

Hipotese 11 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Totale passing.
 y = Lengte van dienstermyn.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met verwagte dienstermyn nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met verwagte dienstermyn.

Verwagtings #4, Vraag 23 en totale passing word gebruik om hierdie hipotese te toets. Tabel 5.15 toon die resultate.

Tabel 5.15: Die korrelasies tussen totale passing en lengte van dienstermyn

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Verwagtings #4			
23	-.06	-.03	Aanvaar H_0

Negatiewe maar onbeduidende korrelasies (Tabel 5.15) is tussen totale passing en lengte van dienstermyn verkry. H_0 word gevolglik aanvaar. Kotter het gevind dat hoe beter die totale passing, hoe langer neig individue om in 'n organisasie aan te bly.

Hipotese 12 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Bespreking van **studente** se verwagtings.
 y = Totale passing.

H_0 : Bespreking van die studente se verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie.

H_1 : Bespreking van die studente se verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 13 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$
 $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Bespreking van die **organisasie** se verwagtings.
 y = Totale passing.

H_0 : Bespreking van die organisasie se verwagtings toon geen beduidende verband met passing ("*matching*") nie.

H_1 : Bespreking van die organisasie se verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met passing ("*matching*").

Hipotese 12 en 13 kan getoets word deur Verwagtings #2, Vraag 20 en Verwagtings #3, Vraag 16 met totale passing te korreleer. Tabel 5.16 gee die resultate.

Tabel 5.16: Die korrelasies tussen die bespreking van verwagtings en totale passing

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
<u>Verwagtings #2</u>			
20a	.18	-.06	Aanvaar H_0
20b	.19	-.21	Aanvaar H_0
20c	-.04	-.07	Aanvaar H_0
<u>Verwagtings #3</u>			
16	.11	-.009	Aanvaar H_0

Soos in bogenoemde tabel gesien kan word, is geen beduidende korrelasies verkry nie en word H_0 in die geval van Hipotese 12 en 13 behou. Die korrelasies met die totale passingtellings van die organisasie is wel negatief, maar in teenstelling met Kotter se navorsing, onbeduidend.

$$\begin{aligned}\text{Hipotese 14} &= H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y} \\ &H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}\end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Werkstevredenheid.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings en die werkstevredenheid van studente met lae verwagtings nie.

H_1 : Die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings verskil beduidend van dié met lae verwagtings.

Om hierdie hipotese te toets is studente se verwagtingtellings in twee groepe verdeel, naamlik groep 1 = lae verwagtings (tellings 1, 2 en 3) en groep 2 = hoë verwagtings (tellings 4 en 5). Hierdie tellings is dan elke keer met Verwagtings #4, Vraag 22a in verband gebring. Tabel 5.17 gee die volledige resultate.

Tabel 5.17: Verskille in die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDEL D	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4 Vraag 22a Groep 1 : Lae verwagtings Groep 2 : Hoë verwagtings	10 56	3.94 4.19	-2.93*	Aanvaar H_1

* $p < 0.01$

Tabel 5.17 toon dat daar beduidende verskille tussen die groep met hoë verwagtings en die groep met lae verwagtings ten opsigte van werkstevredenheid is. Die verkreeë t -waarde van -2.93 is kleiner as die kritiese t -waarde van 2.66 en val dus in die verwerpingsgebied. Hierdie resultate kan nie met Kotter se navorsing vergelyk word nie omdat hy nie 'n onderskeid tussen hoë en lae verwagtings gemaak het nie.

Hipotese 15 = $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$
waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Produktiwiteit.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings en die produktiwiteit van studente met lae verwagtings nie.

H_1 : Die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings verskil beduidend van dié met lae verwagtings.

Dieselfde metode as by Hipotese 14 is gevolg. Die tellings is net met produktiwiteit (Verwagtings #4, Vraag 22b) in verband gebring. Tabel 5.18 gee die resultate.

Tabel 5.18: Verskille in die produktiwiteit van studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON-DENTE	GEMIDDEL D	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4 Vraag 22b				
Groep 1 : Lae verwagtings	12	3.39		
Groep 2 : Hoë verwagtings	54	3.51	-0.92	Aanvaar H_0

Soos in bostaande tabel aangetoon, is geen beduidende verskille in produktiwiteit tussen studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings verkry nie. H_0 word dus aanvaar. Soos in die geval van Hipotese 14 het Kotter in sy navorsing nie 'n onderskeid tussen hoë en lae verwagtings getref nie.

Hipotese 16 = $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$
 $H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Verwagte dienstermyn.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.
 H_1 : Die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings verskil beduidend van mekaar.

Dieselfde metode as by Hipotese 14 en 15 is gevolg. Tellings is met verwagte dienstermyn (Verwagtings #4, Vraag 23) in verband gebring. Tabel 5.19 toon die resultate.

Tabel 5.19: Verskille in die verwagte dienstermyn van studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON-DENTE	GEMIDDEL D	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4 Vraag 23				
Groep 1 : Lae verwagtings	13	28.77		
Groep 2 : Hoë verwagtings	53	33.19	-3.24*	Aanvaar H_1

* $p < 0.01$

Uit Tabel 5.19 kan afgelei word dat studente met hoër verwagtings verwag om beduidend langer in diens van die SANW te bly as studente met lae verwagtings. Soos by die vorige hipoteses was 'n vergelyking met Kotter se resultate nie moontlik nie.

$$\text{Hipotese } 17_A = \begin{aligned} H_0 : \mu_{1y} &= \mu_{2y} \\ H_1 : \mu_{1y} &\neq \mu_{2y} \end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Loobaanvooruitsigte.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die loopbaanvooruitsigte van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die loopbaanvooruitsigte van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

$$\text{Hipotese } 17_B = \begin{aligned} H_0 : \mu_{1y} &= \mu_{2y} \\ H_1 : \mu_{1y} &\neq \mu_{2y} \end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Loopbaangeleenthede.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die loopbaangeleenthede van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.

H_1 : Die loopbaangeleenthede van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

$$\text{Hipotese } 17_C = \begin{aligned} H_0 : \mu_{1y} &= \mu_{2y} \\ H_1 : \mu_{1y} &\neq \mu_{2y} \end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Sinvolle aanwending.

- H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die studente se persepsie oor sinvolle aanwending van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.
- H_1 : Die studente se persepsie oor sinvolle aanwending van studente met hoë verwagtings sal beduidend verskil van dié met lae verwagtings.

Dieselfde metode as by Hipotese 14 tot 16 is gevolg. Tellings is met studente se loopbaanverwagtings in berekening gebring. Uit Tabel 5.20 blyk dit dat die groep met hoë verwagtings beduidend hoër tellings op loopbaangeleenthede, loopbaanvooruitsigte en sinvolle aanwending behaal het as die groep met lae verwagtings. Op Vraag 24a en b is die verkreeë t -waardes van -3.15 en -3.13 beduidend kleiner as die kritiese t -waarde ($p < 0.01$) van -2.660. Op Vraag 24c is die verkreeë t -waarde van -2.14 ook kleiner as die kritiese waarde ($p < 0.05$) van -2.000. Al drie val dus in die verwerpingsgebied op die 5% peil en H_0 word dus verwerp.

Tabel 5.20: Verskille in die gemiddeldes van studente met hoë verwagtings teenoor dié met lae verwagtings ten opsigte van loopbaanvooruitsigte, loopbaangeleenthede en sinvolle aanwending

VRAAG EN GROEPE	AANTAL RESPON- DENTE	GEMIDDEL D	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #4				
<u>Vraag 24a</u>				
Groep 1: Lae verwagtings	13	3.83	-3.15*	Aanvaar H_1
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4.26		
<u>Vraag 24b</u>				
Groep 1: Lae verwagtings	13	3.82	-3.13*	Aanvaar H_1
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4.25		
<u>Vraag 24c</u>				
Groep 1: Lae verwagtings	13	3.97	-2.14**	Aanvaar H_1
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4.27		

* $p < 0.01$

** $p < 0.05$

Hipotese 18 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Totale passing.
 y = Loopbaanverwagtings.

- H_0 : Algehele passing toon geen beduidende verband met studente se loopbaanverwagtings nie.
- H_1 : Algehele passing toon 'n positiewe beduidende verband met studente se loopbaanverwagtings.

Om hierdie hipotese te toets is totale passing met studente se tellings op Verwagtings #4, Vraag 24 gekorreleer. Tabel 5.21 toon die onderskeie korrelasies aan.

Tabel 5.21: Die korrelasie tussen totale passing en loopbaanverwagtings

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Verwagtings #4			
24a	-.30*	-.24	Persepsie : Aanvaar H_1 Organisasie: Aanvaar H_0
24b	-.32*	-.32*	Aanvaar H_1
24c	-.16	-.49**	Persepsie : Aanvaar H_0 Organisasie: Aanvaar H_1

- * op die 10%-peil
- ** op die 1%-peil

Tabel 5.21 toon aan dat die totale passingtelling van studente (persepsie) beduidend met loopbaangeleenthede en loopbaanvooruitsigte korreleer. H_0 word in dié geval ten gunste van H_1 verwerp. Ten opsigte van sinvolle aanwending is geen beduidende korrelasies met totale passing (persepsie) verkry nie.

Wat totale passing (met die organisasie) betref, is beduidend negatiewe korrelasies met loopbaanvooruitsigte en sinvolle aanwending gevind. Dit beteken dus H_0 word hier verwerp. Tussen loopbaangeleenthede en totale passing is nie beduidende korrelasies verkry nie en H_0 word behou.

Ten opsigte van die beduidende resultate blyk dit dat hoe beter die passing ("*total match*") tussen studente en die organisasie was, hoe hoër was hul loopbaanverwagtings. Kotter het nie loopbaanverwagtings in sy navorsing ondersoek nie. Gevolglik kan hierdie data nie met sy navorsing in verband gebring word nie.

Hipotese 19 = $H_0 : \rho_{xy} = 0$

$H_1 : \rho_{xy} \neq 0$

waar x = Totale passing.

y = Akademiese prestasie.

H_0 : Passing van verwagtings toon geen beduidende verband met studente se prestasie nie.

H_1 : Passing van verwagtings toon 'n positiewe beduidende verband met studenteprestasie.

Hierdie hipotese word getoets deur totale passing met akademiese prestasie in die eerste studiejaar te korreleer. Tabel 5.22 dui die korrelasies aan.

Tabel 5.22: Korrelasies tussen akademiese prestasie en totale passing

VRAAG	TOTALE PASSING (P)	TOTALE PASSING (O)	RESULTAAT
Akademiese prestasie	-.21	-.12	Aanvaar H_0

Soos in bostaande tabel aangetoon, is geen beduidende korrelasies verkry nie. H_0 word dus behou. Dit wil dus voorkom asof 'n goeie passing met die organisasie nie noodwendig met goeie akademiese prestasie gepaard gaan nie. Kotter se navorsing het nie akademiese prestasie ondersoek nie.

Hipotese 20 = $H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y}$

$H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}$

waar μ_1 = Studente se verwagtings.

μ_2 = Organisasie se verwagtings.

y = Ontvangs deur studente en bydrae van die organisasie.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie.

H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie (betreffende ontvangs).

Om hierdie hipotese te toets is die studente se verwagtings met die werklike organisasieverwagtings in verband gebring. Op elke verwagting is die gemiddeldes van die verwagtings van studente met die gemiddeldes van die organisasie vergelyk en getoets vir beduidendheid van die verskille. Tabel 5.23 toon aan dat studente se verwagtings om te ontvang in die geheel glad nie kongruent is aan wat die organisasie verwag om by te dra nie. By Vrae 6, 7 en 9 word H_0 behou. Die studente verwag by al 15 vrae (met ander woorde by 15 verskillende verwagtings) meer as wat die organisasie bereid is om aan te bied/te gee.

Kotter het glad nie met werklike organisasietellings gewerk nie. Tabel 5.23 gee 'n volledige uiteensetting van die resultate.

Tabel 5.23: Die verskille tussen die studente se gemiddeldes en organisasiegemiddeldes vir elke verwagting ten opsigte van wat die student verwag om te ontvang en wat die organisasie verwag om by te dra

VRAAG	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE (WERKLIK)	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #1				
1	4.43	3.64	3.58*	Aanvaar H_1
2	4.59	4.04	2.63*	Aanvaar H_1
3	4.27	3.59	3.59*	Aanvaar H_1
4	4.68	4.00	3.28*	Aanvaar H_1
5	3.54	2.91	2.28*	Aanvaar H_1
6	4.18	3.91	1.22	Aanvaar H_0
7	4.22	3.73	1.73	Aanvaar H_0
8	4.30	3.72	2.43*	Aanvaar H_1
9	4.03	3.54	1.78	Aanvaar H_0
10	3.93	3.41	2.06*	Aanvaar H_1
11	4.45	3.18	4.18*	Aanvaar H_1
12	4.53	3.59	3.71*	Aanvaar H_1
13	4.13	3.64	3.42*	Aanvaar H_1
14	4.57	4.09	2.19*	Aanvaar H_1
15	4.71	3.77	4.21*	Aanvaar H_1

* $p < 0.05$

$$\begin{aligned}\text{Hipotese 21} &= H_0 : \mu_{1y} = \mu_{2y} \\ &H_1 : \mu_{1y} \neq \mu_{2y}\end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente se verwagtings.

μ_2 = Organisasie se verwagtings.

y = Bydrae deur die studente en ontvangs deur die organisasie.

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie. (Bydrae deur die studente en ontvangs deur die organisasie.)

H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie betreffende ontvangs.

Om hierdie hipotese te toets, is soos by Hipotese 20, die studente se verwagtings met werklike organisasieverwagtings in verband gebring. Op elke verwagting word die gemiddeldes van die studente met die gemiddeldes van die organisasie vergelyk en getoets vir beduidendheid van die verskille. Tabel 5.24 toon die resultate.

Tabel 5.24: Verskille tussen die studente se gemiddeldes en organisasiegemiddeldes vir elke verwagting ten opsigte van wat die student verwag om by te dra en wat die organisasie verwag om te ontvang

VRAAG	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE (WERKLIK)	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #2				
1	4.04	4.00	0.20	Aanvaar H_0
2	3.95	4.41	-2.14*	Aanvaar H_1
3	4.51	3.95	2.65*	Aanvaar H_1
4	4.47	4.27	1.06	Aanvaar H_0
5	4.33	4.27	0.37	Aanvaar H_0
6	4.35	3.77	2.56*	Aanvaar H_1
7	4.37	4.18	0.93	Aanvaar H_0
8	4.06	2.91	4.29*	Aanvaar H_1
9	4.46	3.68	3.49*	Aanvaar H_1
10	4.18	3.18	3.56*	Aanvaar H_1
11	4.32	4.09	1.06	Aanvaar H_0
12	4.65	3.90	-0.96	Aanvaar H_0
13	4.30	3.46	3.41*	Aanvaar H_1
14	3.92	3.77	0.59	Aanvaar H_0
15	4.41	4.09	1.42	Aanvaar H_0
16	4.68	4.46	1.33	Aanvaar H_0
17	4.42	4.14	1.40	Aanvaar H_0
18	4.34	3.77	2.60*	Aanvaar H_1

* $p < 0.05$

Ten opsigte van studente se verwagtings (om by te dra) en organisasieverwagtings (om te ontvang), is daar amper 'n gelykop verdeling tussen H_0 en H verkry. By Vrae 2, 3, 6, 8, 9, 10, 13 en 18 is die verkree t -waarde groter as die kritiese t -waarde en word H aanvaar.

Kotter het nie dieselfde vergelyking gemaak nie.

$$\text{Hipotese 22} = H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

waar μ_1 = Studente se persepsie oor wat die organisasie bereid is om te gee/by te dra.

μ_2 = Organisasie se werklike verwagtings (wat hulle bereid is om te gee).

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die persepsie van studente en die verwagtings van die organisasie nie (met betrekking tot wat die organisasie kan bied/gee).

H_1 : Studente se persepsie van wat die organisasie bereid is om te gee, verskil beduidend van die werklike organisasieverwagtings.

Om hierdie hipotese te toets is die persepsietellings van studente met die organisasietellings vergelyk (met betrekking tot wat die organisasie bereid is om te gee/by te dra). In Tabel 5.25 word die resultate weergegee en toon dat H_0 by 13 van die 15 vrae verwerp word. 'n Beduidende verskil is dus tussen studente se persepsietellings en organisasietellings (met betrekking tot wat die organisasie gaan gee/bydra) verkry. By al 15 vrae was studente se persepsie van wat die organisasie bereid is om te gee hoër as wat die organisasie werklik bereid was om te gee.

Tabel 5.25: Verskille tussen die studente se persepsie en werklike organisasieverwagtings (met betrekking tot wat die organisasie verwag om te gee/by te dra)

VRAAG	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE (WERKLIK)	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #1				
1	4.48	3.64	3.84*	Aanvaar H_1
2	4.53	4.04	2.36*	Aanvaar H_1
3	4.45	3.59	3.61*	Aanvaar H_1
4	4.71	4.00	3.41*	Aanvaar H_1
5	3.93	2.91	3.75*	Aanvaar H_1
6	4.41	3.91	2.28*	Aanvaar H_1
7	4.28	3.73	1.91	Aanvaar H_0
8	4.41	3.73	2.99*	Aanvaar H_1
9	4.43	3.55	3.38*	Aanvaar H
10	3.89	3.41	1.95	Aanvaar H_0
11	4.27	3.18	4.48*	Aanvaar H_1
12	4.61	3.59	3.92*	Aanvaar H_1
13	4.56	3.64	4.27	Aanvaar H_1
14	4.62	4.09	2.41*	Aanvaar H_1
15	4.68	3.77	4.21*	Aanvaar H_1

* $p < 0.05$

$$\text{Hipotese 23} = \begin{aligned} H_0 : \mu_1 &= \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 &\neq \mu_2 \end{aligned}$$

waar μ_1 = Studente se persepsie oor wat die organisasie verwag om van die studente te ontvang.

μ_2 = Organisasie se werklike verwagtings (wat hulle van studente verwag).

H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die persepsie van studente oor wat die organisasie verwag en die werklike organisasieverwagtings nie (wat die organisasie verwag om van studente te ontvang).

H_1 : Studente se persepsie van wat die organisasie verwag om van studente te ontvang, verskil beduidend van die werklike organisasieverwagtings.

Soos by die vorige hipotese is persepsietellings met organisasietellings vergelyk (met betrekking tot wat die organisasie verwag om van studente te ontvang. Tabel 5.26 toon die resultate.

Tabel 5.26: Verskille tussen die studente se persepsie en werklike organisasieverwagtings (met betrekking tot wat die organisasie verwag om van studente te ontvang)

VRAAG	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE (WERKLIK)	t- WAARDE	RESULTAAT
Verwagtings #2				
1	4.33	4.00	1.76	Aanvaar H_0
2	3.36	4.409	-0.24	Aanvaar H_0
3	4.42	3.95	2.22*	Aanvaar H_1
4	4.62	4.27	1.94	Aanvaar H_0
5	4.50	4.27	1.47	Aanvaar H_0
6	4.41	3.77	2.85*	Aanvaar H_1
7	4.50	4.18	1.51	Aanvaar H_0
8	4.15	2.91	4.73*	Aanvaar H_1
9	4.51	3.68	3.68*	Aanvaar H
10	4.18	3.18	3.57*	Aanvaar H_1
11	4.64	4.09	2.58*	Aanvaar H
12	4.19	3.90	1.05	Aanvaar H_0
13	4.24	3.45	3.24*	Aanvaar H_1
14	4.07	3.77	1.20	Aanvaar H_0
15	4.37	4.09	1.21	Aanvaar H_0
16	4.69	4.45	1.34	Aanvaar H_0
17	4.65	4.14	2.68*	Aanvaar H
18	4.51	3.77	3.40*	Aanvaar H_1

* $p < 0.05$

Volgens Tabel 5.26 word H_0 by Vrae 3, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 17 en 18 verwerp. H word dus by nege vrae aanvaar en so ook H_0 by nege vrae. Soos by Hipotese 22 was studente se persepsie (by al 18 vrae), van wat die organisasie verwag om van studente te ontvang, hoër as die werklike organisasieverwagtings.

5.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die ondersoek so breedvoerig moontlik weergegee. Die hipoteses wat getoets is, het almal op Kotter se model (soos aangepas) betrekking. By elke hipotese is ook aangedui of die resultate beduidend is of nie.

In die volgende hoofstuk word die resultate omvattend bespreek.

HOOFSTUK 6

BESPREKING VAN DIE RESULTATE

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate, soos in Hoofstuk 5 aangebied, volledig bespreek. In die bespreking word daar telkens terug verwys na Kotter se Model soos in Hoofstuk 3 bespreek en word die onderskeie hipoteses soos in Hoofstuk 4 uiteengesit, verduidelik.

6.2 BESPREKING

Die model (Verwantskap #2) postuleer dat openlike bespreking van verwagtings deur die partye, die begrip vir mekaar se onderskeie verwagtings beïnvloed. Hipoteses 1 tot 4 het hierdie verwantskap getoets. By Hipoteses 1 tot 3 is geen beduidende korrelasies of beduidende verskille tussen gemiddeldes verkry nie. Dit impliseer dat die bespreking van verwagtings nie werklik

- die studente se verwagtings oor wat hulle sal ontvang;
- die studente se verwagtings oor wat hulle moet bydra; of
- die organisasie se verwagtings oor wat hulle moet gee, beïnvloed nie.

Ten opsigte van bogenoemde items is daar ook geen beduidende verskille tussen groepe waar verwagtings bespreek is en waar verwagtings nie bespreek is nie, verkry nie. By Hipotese 4, wat die verwantskap tussen die bespreking van verwagtings en die begrip van die organisasie se verwagtings (wat hulle verwag om te ontvang) toets, is op enkele items beduidende resultate verkry. Soos in Hoofstuk 2 aangetoon, is persepsie 'n baie belangrike komponent van die sielkundige kontrak. By hierdie hipotese (Hipotese 4) is studente se persepsie oor wat hulle dink die organisasie van hulle verwag en die werklike organisasieverwagtings met openlike bespreking en begrip vir verwagtings in verband gebring.

Wat studente se persepsie betref, is beduidende resultate op die volgende items gekry:

- Die besteding van tyd en energie tot voordeel van die organisasie.

- Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband.
- Maak die organisasie se doelwitte en waardes jou eie.

Uit die resultate blyk dit dat indien hierdie drie items met die studente bespreek is, hul begrip daarvoor beduidend hoër was as wanneer dit nie bespreek is nie. Wat die response van die organisasie betref, is beduidende resultate net ten opsigte van een item verkry, naamlik :

- Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer waar 'n sekere vlak van kennis nodig is.

Dit beteken dus dat persepsie 'n rol by die totstandkoming van dié sielkundige kontrak speel en dat die belangrikste verwagting wat die organisasie van studente het, taakgesentreerd is, waar 'n sekere vlak van kennis en vaardigheid nodig is. Uit die resultate word nie vir Verwantskap #2 van Kotter se model steun verkry nie, naamlik dat openlike bespreking van verwagtings deur die partye die begrip vir mekaar se onderskeie verwagtings beïnvloed. Die rede hiervoor is moontlik dat Fakulteit Krygskunde-keurrade uit paneelonderhoude bestaan, wat hoofsaaklik eenrigtingkommunikasie behels. Ook die voorligting tydens die oriënteringstydperk is streng gestruktureer en nie altyd bevorderlik vir tweerigtingkommunikasie nie.

Verwantskap #3 in Kotter se model stel dit dat as daar 'n goeie begrip is vir mekaar se verwagtings (tussen die studente en die organisasie), daar ook 'n goeie passing ("match") of 'n positiewe sielkundige kontrak tot stand sal kom. Hipotese 5 en 6 het hierdie verwantskap getoets. Uit Tabel 5.11 is dit duidelik dat daar sterk steun vir hierdie verwantskap verkry is. Die negatiewe korrelasies impliseer dat as begrip vir verwagtings goed is, die passing tussen die verwagtings ook goed is. Soos in Hoofstuk 4 en 5 aangetoon, sal 'n goeie totale passing se tellings naby nul wees (hoe groter die "*mismatch*" dus, hoe verder sal die telling van nul af wees).

Hierdie resultate is in ooreenstemming met dié van Kotter (1970). Dean (1983) het ook bevind dat as daar wedersydse begrip vir mekaar se verwagtings is, die waarskynlikheid van 'n realiteitskok vir die toetreders drasties verminder word. Volgens Dhammanungune (1990) lei begrip vir mekaar se verwagtings tot die sluit van wen-wen prestasie-ooreenkomste, tot groter rolduidelikheid en tot hoër deelname en betrokkenheid van toetreders in organisasies. Begrip vir mekaar se verwagtings is slegs moontlik as dit op 'n gereelde grondslag bespreek word. Dunahee en Wangler (1974) skryf dat as dit nie gedoen word nie "*a correcting cycle can begin*

with each party to the contract making adjustments to the contract to maintain his sense of equitability". So kan studente byvoorbeeld besluit om hulle studies te staak om na hulle tuis- eenhede terug te keer. In die geval van 'n totale "*mismatch*" kan dit selfs tot studente se bedan- king of afdanking lei.

Hipotese 7 en 8 toets Verwantskap #1 in die model. Volgens Verwantskap #1 het die graad waartoe die studente en die organisasie duidelik en bewustelik gedink het oor hulle verwagtings, 'n invloed op die grootte en passing van verwagtings in die sielkun- dige kontrak. Tabel 5.12 toon ten opsigte van die studente se verwagtings om te ontvang die volgende (Verwagtings #1) aan:

- In die sielkundige kontrak (soos waargeneem deur die studente), is daar slegs drie verwagtings waaroor duidelik en bewustelik gedink is, wat beduidend met totale passing korreleer.
- In die sielkundige kontrak (soos dit totstand gekom het tussen die studente en die organisasie), het ses van die vyftien verwagtings waaroor duidelik en bewustelik ge- dink is, 'n beduidende korrelasie met totale passing getoon.

Die verwagtings wat beduidend met totale passing gekorreleer het, is:

- 'n Gevoel van betekenis en rigting in jou werk.
- 'n Uitdagende tydperk van studie.
- 'n Gestuktureerde omgewing.
- 'n Goeie salaris.
- Sekuriteit.
- Geleenthede vir vooruitgang.
- Dinamies en betekenisvolle werk.¹
- 'n Uitdagende periode.

Uit Tabel 5.12 blyk dit dat studente meer bewustelik dink oor wat hulle moet bydra (Verwagtings #2) as wat hulle verwag om te ontvang.

- Die verwagtings in die sielkundige kontrak (soos waargeneem deur die studente) waaroor duidelik en bewustelik gedink is, is beperk tot nege verwagtings wat beduidend met totale passing korreleer.

1. Korreleer beduidend met totale passing by sowel die studente as by die organisasie.

- Die verwagtings in die sielkundige kontrak (soos totstand gekom tussen die studente en organisasie), behels elf van die vyftien verwagtings wat met totale passing korreleer.

Verwagtings (oor bydrae deur die studente) wat beduidend met passing gekorreleer het, is:

Tegniese vaardighede.
 Leer in die pos.
 Probleemoplossing.
 Om 'n standpunt goed oor te dra.
 Om in groepe saam te werk.
 Die vermoë om goeie aanbiedinge te doen.
 Toesighouding.
 Beplanning en organisering van werk.
 Besteding van tyd en energie tot voordeel van die organisasie.
 Die daarstelling van aangename sosiale verwantskappe.
 Aanvaarding van die gewoontes van die organisasie/werkgroep.
 Verhoging in eie waarde deur studies.
 Aanvaarding van die organisasie se doelwitte en waardes.
 Inisiëring van aktiwiteite.

Alhoewel gemengde resultate ten opsigte van hierdie twee hipoteses verkry is en daar dus nie volle steun vir Verwantskap #1 van die model is nie, kan die volgende uit die resultate afgelei word:

- Hierdie resultate bevestig Kotter (1970) se siening dat mense net oor sekere verwagtings dink.
- Die studente het meer bewustelik oor hulle verwagtings, ten opsigte van wat hulle kan bydra, gedink as oor wat hulle verwag om te ontvang/kry as hulle aan die Fakulteit Krygskunde studeer.

Verwantskap #5 van Kotter se model is deur Hipotese 9 getoets. Die resultate toon geen steun vir hierdie verwantskap nie, terwyl navorsers soos Kotter (1970; 1973), Levinson (1966) en Schein (1978), tog wel 'n beduidende verband tussen 'n goeie sielkundige kontrak ("*matching*") en werkstevredenheid gekry het. Die resultate van hierdie studie kan moontlik verklaar word deur na die verpligte sosialiseringstydperk van die studente en die tipe vraag wat

met werkstevredenheid verband hou, te verwys. Die vraag wat gestel is, was: "Hoe sal jy tot dusver die tydperk wat jy by die Fakulteit Krygskunde is, beoordeel? Baie frustrerend of baie bevredigend?"

Studente wat na die Fakulteit Krygskunde kom, arriveer met 'n bestaande stel houdings, waardes en verwagtings. Al is 'n passing ("*matching*") tussen die studente se verwagtings en die organisasie se verwagtings wel moontlik, word die studente gefrustreer deur dat hulle vir etlike dae na lang vak- en ander voorligtings moet luister. Hulle mening oor "werkstevredenheid" kan dus op hierdie stadium deur frustrasie gekontamineer wees.

Rizzo *et al* (1970) stel dit dat rolkonflik en rolmeerdereidigheid die individu se oriëntasie teenoor die organisasie negatief beïnvloed. Krygskundestudente se aandag word dikwels gevestig op die feit dat hulle eerstens offisiere en tweedens studente is. Die waarskynlikheid van rolverwarring is dus reeds baie vroeg in die sosialiseringstydperk by die studente teenwoordig. Gross *et al* (in Rizzo, 1970) het 'n beduidende negatiewe korrelasie tussen rolverwarring en werkstevredenheid gevind.

As die studente se ouderdomme (gemiddelde ouderdom is 22 jaar) in ag geneem word, gee Van Pletzen (1986) se werk 'n verdere verklaring vir die resultate wat by Hipotese 9 verkry is. Van Pletzen (1986) skryf dat die positiewe verband tussen ouderdom en werkstevredenheid (hoe ouer 'n persoon, hoe groter sy werkstevredenheid) moontlik verklaar kan word uit die oogpunt van March en Simon wat sê: "*Dissatisfaction is a cue for search behavior. Being dissatisfied, the organism expands its program for exploring alternatives*". Indien alternatiewe om bevrediging te bereik nie gevind kan word nie, word die aspirasievlak geleidelik oor die langtermyn verlaag. Volgens Van Pletzen geskied hierdie verlaging stadig, derhalwe kan ontevredenheid oor die korttermyn voorkom.

Hipotese 10 wat betrekking het op Verwantskap #6, naamlik die korrelasie tussen totale passing en produktiwiteit, het ook geen beduidende resultate opgelewer nie. Omdat die sosialiseringsproses tot 'n groot mate passiwiteit van die studente vereis, is dit moontlik dat hulle die tydperk as onproduktief sal beoordeel. Die meting van produktiwiteit in enige diensorganisasie is nie so maklik soos by organisasies waar tasbare produkte vervaardig word nie. Die meting van die studente se produktiwiteit en hul response kan gesien word as hulle eie subjektiewe, maar geldige belewenis van die sosialiseringsfase.

Verwantskap #7 (Hipotese 11) het betrekking op die verband tussen 'n goeie sielkundige kontrak en die studente se persepsie oor hoe lank hulle nog in die organisasie gaan aanbly. Volgens die resultate is geen beduidende korrelasie tussen passing en lengte van

dienstermyn verkry nie. Die korrelasies was wel negatief, maar nie sterk genoeg om beduidend te wees nie. Verskeie navorsers het in hulle werk getoon dat 'n swak sielkundige kontrak (hoë passingtellings) sterk korreleer met die geneigdheid om die organisasie te verlaat (Baker (1985), Dhammungune (1990), Gerber *et al* (1987) en Kotter (1973)).²

As die studente se ouderdom en rang in ag geneem word, kan die verkreeë resultate soos volg uit die literatuur verklaar word. Volgens Backman en Bruni (1987), korreleer "*organizational commitment*" positief met rang. Hoe hoër weermagslede se rang dus, hoe meer toegewyd was die persone en hoe langer het hulle in die organisasie aangebly. Die range van die studente wissel van kandidaatoffisiere tot kapteins. Die rangvlak is dus laag. Bewayo (1990) en Lipsett (1980) het ook gevind dat 69 persent van nuwe toetreders verwag om binne vier jaar na toetreding van werk te verander. Volgens Scott (1972) is die vlak van nuwe toetreders se verwagtings 'n belangrike veranderlike in die besluit om te bedank of nie. Scott (1972) skryf: "*If these pre-conceived ideas turn out to be unrealistic, with resulting frustration and disillusionment of the job, early termination is frequently a consequence*". Weitz en Muckols (in Scott, 1972) het bevind dat waar daar 'n wanvoorstelling gedurende die werwings- en keuringsproses was, die nuwe toetreder makliker die organisasie sal verlaat. Volgens Fox, Diamond en Walsh geld dieselfde beginsel ook by opleidingsinstellings en is daar voldoende bewyse wat aantoon dat indien 'n nuwe toetreder nie 'n realistiese beskrywing gegee word van wat om te verwag nie, dit tot vroeë kontrakbeëindiging sal lei (Scott, 1972).

Studente se verwagtings om te bedank of lank in die organisasie aan te bly, ten spyte van hoe die sielkundige kontrak tussen die studente en organisasie lyk, kan ook aan die hand van lokus van kontrole as moderator in die "verwagte dienstermyn" van die studente verklaar word. Spector (Blau, 1987) beweer dat lokus van kontrole die verwantskap tussen tevredenheid en arbeidsomset modereer, sodat die negatiewe verwantskap tussen tevredenheid en arbeidsomset sterker vir persone met 'n interne lokus van kontrole as vir persone met 'n eksterne lokus van kontrole sal wees. Volgens Blau (1987) is werkers se besluit om hul dienskontrak te beëindig 'n funksie van twee faktore:

- a. die persepsie van die wenslikheid om te bedank; en
- b. die waargenome gemak waarmee van een organisasie na 'n ander beweeg kan word.

2. Soos in Hoofstuk 4 verduidelik, is lae tellings 'n aanduiding van goeie passing.

Studente kan as SANW-lede met groot gemak, sonder enige penalisasie, hul studies staak en terug na hul lynfunksie beweeg.

Kotter se model postuleer verder dat openlike bespreking van verwagtings deur partye die grootte en passing van verwagtings in die sielkundige kontrak beïnvloed (Verwantskap #4). Hipotese 12 het betrekking op die bespreking van die studente se verwagtings en Hipotese 13 het betrekking op die bespreking van die organisasie se verwagtings gehad. Geen steun kon egter vir die verwantskap, soos in die model uiteengesit, gevind word nie.

Alhoewel verwagtings klaarblyklik bespreek is, bestaan die vermoede dat slegs enkele elemente by die keurraad geopper is. Dit sou in ooreenstemming wees met Baker (1985) se siening dat *"job interviews typically permit exploration of only the most basic expectations. Often, on the minimum interaction and discussion contained in an employment interview, the organization and individual develop a comprehensive psychological contract"*. Die oorspronlike kontrak word dus dikwels gebaseer op dit wat nie gesê is of dit waarop geen duidelikheid verkry is nie.

In die model is Element "D" die hoeveelheid en grootte van passing van verwagtings in die sielkundige kontrak. Vanaf Hipotese 14 tot 17 is Element "D" so gekodeer/opgedeel in groepe, dat 'n onderskeid getref kon word tussen die studente met hoë verwagtings en die studente met lae verwagtings. Die gemiddeldes van die twee groepe is toe met mekaar vergelyk ten opsigte van Elemente "E" tot "H". (Element E = werkstevredenheid; Element F = produktiwiteit; Element G = lengte van dienstermyn; Element H = loopbaanverwagtings en Element I = akademiese prestasie.)

Die resultate van Hipotese 14 toon dat die studente met hoë verwagtings beduidend hoër werkstevredenheid ervaar as die studente met lae verwagtings. Na die bespreking van Hipotese 17 se resultate, sal weer na hierdie aspek (werkstevredenheid) verwys word.

By Hipotese 15 is geen beduidende verskille in produktiwiteit tussen die studente met hoë en die studente met lae verwagtings gevind nie. Hierdie resultate moet ook teen die agtergrond gesien word dat alle studente gedurende die oriënteringstydperke nie "werk" of studeer nie. Dit is dus logies dat beide groepe studente sal voel dat hulle basies onproduktief gedurende die sosialiseringfase was.

Die resultate van Hipotese 16 was beduidend deurdat die groep met hoë verwagtings verlag om beduidend langer in die organisasie te bly as die groep met lae verwagtings.

Hipotese 17 handel oor loopbaanverwagtings, en wel soos volg: Hipotese 17_A = loopbaanvooruitsigte; Hipotese 17_B = loopbaanaangeleenthede en 17_C = sinvolle aanwending. Ten opsigte van Hipotese 17_A , 17_B en 17_C is ook beduidende resultate verkry. By loopbaangeleenthede, loopbaanvooruitsigte en ook ten opsigte van sinvolle aanwending het die studente met hoë verwagtings beduidend hoër gemiddeldes ten opsigte van persepsie as die studente met lae verwagtings gehad.

Die resultate van Hipoteses 14, 16 en 17 kan vanuit die verwagtingsteorie verklaar word. Studente met hoë verwagtings verwag dat hulle pogings goeie akademiese prestasie tot gevolg sal hê. Die verwagting bestaan ook dat goeie akademiese prestasie beloon sal word (instrumentaliteit) en dat die waarde van beloning (verwerwing van graad), die moeite werd sal wees (valensie). Studente se verwagtings word dus gekoppel aan hul persepsie dat hul pogings suksesvol sal wees en dat die graad wat uiteindelik verwerf sal word, tot ander aantreklike belonings (soos beter loopbaangeleenthede en loopbaanvooruitsigte) sal lei.

Ook Herzberg se twee-faktor teorie gee 'n verduideliking vir die verkreeë resultate. Uit die teorie volg dit dat werkstevredenheid wel werksmotivering beïnvloed en dat faktore soos prestasie, erkenning en potensiaal vir persoonlike groei motiveerders is wat verband hou met die inhoud van die werk en indien dit in die werk teenwoordig is, tot werkstevredenheid sal lei. Die higiënefaktore wat verband hou met die werkskonteks is, onder andere, salaris, werkstoestande, toesighouding en administrasie. Die studente met hoë verwagtings is gemotiveer en steun op die motiveerders in hul denke oor die toekoms, terwyl die higiënefaktore hoogstens tot 'n gevoel van neutraliteit lei.

Element #8 in die model verwys na die verband tussen die sielkundige kontrak (passing) en loopbaanverwagtings. Volgens Hipotese 18 is hier wel beduidende resultate verkry.

- Die sielkundige kontrak (soos waargeneem deur die studente), het beduidend gekorreleer met loopbaangeleenthede en loopbaanvooruitsigte, maar nie met sinvolle aanwending nie.
- Die sielkundige kontrak (soos in werking tussen die studente en die organisasie) en loopbaangeleenthede, het nie gekorreleer nie terwyl beduidende korrelasies egter wel tussen die sielkundige kontrak, loopbaanvooruitsigte en sinvolle aanwending verkry is.

Bogenoemde resultate beklemtoon die feit dat daar wel 'n wesenlike verskil tussen die studente se persepsie van wat die organisasie verwag en die werklike organisasieverwagting is. Hierdie aspek word verder by Hipoteses 22 en 23 bespreek.

Die beduidende korrelasies tussen die sielkundige kontrak en loopbaanvooruitsigte en tussen die sielkundige kontrak en sinvolle aanwending word deur die bevindings van Kotter (1973), Schein (1978) en Wanous (1976) gesteun. 'n Positiewe of goeie sielkundige kontrak blyk dus ook 'n positiewe verwantskap met loopbaanvooruitsigte en toekomstige aanwending in die organisasie te hê.

Verwantskap #9 behels die verband tussen die sielkundige kontrak en akademiese prestasie. Geen beduidende korrelasies is gekry nie. Soos by Verwantskap #7, Hipotese 11 beskryf, kan ouderdom moontlik by Verwantskap #9 'n moderator wees. As ouderdom wel 'n invloed het, is dit in ooreenstemming met Tancred (1988) se bevindings dat die ouer studente aan die Fakulteit Krygskunde beter as baie jong studente presteer. Die respondente se gemiddelde ouderdom was 22 jaar, waarvan 39 persent (26 studente) jonger as 23 jaar was en slegs 20 persent (13 studente) ouer as 25 jaar. In 'n ondersoek om bogenoemde verklaring te verifieer, is 'n *t*-toets uitgevoer en beduidende verskille in die prestasie van ouer en jonger studente is op die 5%-peil gekry. Die studente ouer as 25 jaar, het beduidend beter presteer.

Hipotese 20 is geformuleer om te bepaal of die studente se verwagtings beduidend van die organisasie se verwagtings verskil (ontvangs deur die studente en bydrae deur organisasie). Beduidende resultate is by dertien van die vyftien verwagtings verkry. By al vyftien verwagtings was die studente se verwagtings hoër om te ontvang as wat die organisasie verwag het om by te dra.

Hierdie resultate is in ooreenstemming met Kotter (1970) se navorsing. Hy het gesê dat negatiewe "*mismatches*" wel in die kontraksluitingsproses aanwesig kan wees. Negatiewe "*mismatches*" beteken (uit 'n student se oogpunt), dat studente minder "gekry" het as wat hulle verwag het. Die balans kan dus slegs herstel word as die organisasie bereid sou wees om meer te "gee".

Hipotese 21, net soos Hipotese 20, is geformuleer om die beduidendheid van verskille tussen die studente en organisasieverwagtings te bepaal (bydrae deur die studente en ontvangs deur die organisasie). Alhoewel gemengde resultate verkry is (ongeveer 'n 50 persent verdeling tussen H_0 en H_1), is dit belangrik om daarop te let dat die organisasie by slegs twee verwagtings 'n hoër gemiddeld as die studente gehad het. Die studente is dus oor die algemeen ook bereid om meer te gee as wat die organisasie van hulle verwag.

Die 50 persent verdeling van resultate tussen die nulhipotese en die alternatiewe hipotese, toon dat daar onduidelikheid by die studente, sowel as die organisasie bestaan, oor wat werklik van hulle verwag word. Die feit dat die studente by ongeveer 90 persent van die verwagtings (ten opsigte van bydrae) 'n hoër verwagting as die organisasie gehad het, suggereer dat die organisasie nie die sake waaroor hierdie verwagtings gehandel het, duidelik met die studente bespreek het nie.

Hipotese 22 het bepaal of daar enige beduidende verskille in die studente se persepsietellings (wat hulle dink die organisasie bereid is om te gee) en die organisasie se verwagtings om te gee, is. Soos in Hoofstuk 5, Tabel 5.24 aangetoon, is beduidende verskille tussen gemiddeldes by dertien van die vyftien verwagtings verkry. Die studente se persepsie van wat die organisasie bereid is om te gee, was by al vyftien verwagtings hoër as wat die organisasie verwag het om aan die studente te gee.

Hipotese 23 het bepaal of daar enige beduidende verskille in die studente se persepsietellings (wat hulle dink die organisasie verwag om te ontvang) en die organisasie se verwagtings om te ontvang, is. Hipotese 23 se resultate was wisselend. Die alternatiewe hipotese is by nege verwagtings aanvaar. Uit hierdie resultate is dit dus duidelik dat die studente se persepsie ten opsigte van wat die organisasie verwag om van hulle te ontvang weereens hoër is as wat die werklike gemete verwagtings (om te gee) van die organisasie was. Tog moet daarop gelet word dat die studente se persepsie (by al 18 verwagtings) ten opsigte van wat die organisasie verwag om te ontvang hoër was as die gemete organisasieverwagtings.

Die resultate van Hipotese 22 en 23 bevestig die siening van Dean (1983) en Vlok (Viljoen, 1987) dat persepsie 'n kritiese komponent in die vorming van die sielkundige kontrak is, dat persepsies reeds voor aanmelding gevorm word en dat dit 'n sleutelement is wat sal bepaal of die belewenis van die sielkundige kontrak positief of negatief sal wees.

6.3 SAMEVATTING

Die resultate soos in Hoofstuk 5 verkry, is in hierdie hoofstuk bespreek. Die resultate is met Kotter se model asook sy resultate vergelyk en waar verskille voorgekom het, is gepoog om 'n verklaring daarvoor te gee.

Verwantskappe 1, 3 en 8 in die model, word deur die verkreeë resultate van hierdie ondersoek ondersteun. Waar hierdie studie ander hipoteses as die wat Kotter gestel het, getoets het, is

positiewe resultate verkry. Deur byvoorbeeld die studente se verwagtings as hoog of laag te klassifiseer, kon beduidende verskille in die werkstevredenheid, lengte van dienstermyn en loopbaanverwagtings van die twee groepe uitgewys word. Beduidende verskille is ook tussen die verwagtings van die studente en die werklike verwagtings van die organisasie en tussen die studente se persepsie van wat hulle dink die organisasie verwag en die werklike verwagtings van die organisasie verkry.

Die resultate beklemtoon die feit dat die sielkundige kontrak kompleks is, dat dit uit 'n verskeidenheid verwagtings bestaan, dat daar verskille tussen individuele en organisatoriese verwagtings is, en dat persepsie 'n belangrike invloed in die totstandkoming van die sielkundige kontrak uitoefen.

In Hoofstuk 7 sal vervolgens gevolgtrekkings en aanbevelings in verband met die studie gemaak word.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is die belangrikheid van die sielkundige kontrak bespreek. Uit die literatuur het dit geblyk dat nuwe toetreders teleurstelling gedurende hul eerste aantal weke of maande in 'n nuwe beroep ervaar. Baie van die teleurstellings word veroorsaak vanweë die feit dat daar nie aan nuwe toetreders se verwagtings voldoen kan word nie. Ondersoeke na swak prestasie en ontevredenheid in die Fakulteit Krygskunde het soortgelyke resultate as by privaatinstansies opgelewer. In hierdie studie is die verskynsel, die aard en ontstaan van die sielkundige kontrak, die teorie wat as onderbou vir die sielkundige kontrak dien en die dinamika van die sielkundige kontrak, ondersoek. 'n Literatuurstudie van die verskillende modelle van die sielkundige kontrak is gedoen, en Kotter se model en vraelys is op nuwe toetreders by die Fakulteit Krygskunde toegepas.

7.2 SAMEVATTING

Uit die literatuur blyk dit dat suksesvolle werwing, sosialisering en 'n deeglik geformuleerde sielkundige kontrak van die nuweling 'n waardevolle en langtermyn bate vir die organisasie kan maak. 'n Onduidelike sielkundige kontrak blyk aanvanklik onbelangrik te wees, maar die langtermyn gevolge daarvan kan baie negatief wees.

Die sielkundige kontrak is omskryf as 'n ongeskrewe stel verwagtings wat te alle tye tussen die werkgewer en werknemer teenwoordig is en wat uiteindelik die sukses van beide partye beïnvloed. Die belangrikheid van die sosialiseringsproses is beklemtoon, omdat "kontraksluiting" gewoonlik gedurende dié proses plaasvind. Daar is aangetoon dat kontraksluiting in die militêre omgewing moeiliker is vanweë die jonger teikenmark, die oningeligtheid van rekrute en verkeerde persepsies wat veral deur die media en rolprente gevestig word.

Verskeie navorsers erken dat daar 'n verwantskap tussen die sielkundige kontrak en veranderlikes soos werkstevredenheid, arbeidsomset, prestasie en gehalte van die werkslewe bestaan. Baie min navorsers het egter empiriese ondersoeke waarin die konsep "sielkundige kontrak" gemeet en gebruik is, gedoen. Uit die literatuur blyk dit dat die term "sielkundige kontrak" ge-

reeld gebruik word, maar dat navorsers verskillende betekenis daaraan heg en dat dit na al die jare steeds 'n baie omvattende en dikwels dubbelsinnige begrip is.

7.3 GEVOLGTREKKINGS

Op grond van die literatuurstudie en navorsingsresultate kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- Verskeie teorieë bestaan wat elk 'n ander aspek van die sielkundige kontrak toelig. Nie een van die teorieë bied egter 'n volledige verklaring van die sielkundige kontrak nie.
- Sielkundige kontraksluiting het 'n invloed op die sielkundige ewililibrium tussen die individu en die organisasie. As die toetredende homself as 'n integrale deel van die organisasie beleef, is hy in staat om sielkundig te groei en sal dus sielkundige optimaliteit kan bereik.
- 'n "Swak" sielkundige kontrak kan tot negatiewe uitkomst soos arbeidsomset, verhoogde afwesigheid en verhoogde ontevredenheid lei en 'n "goeie" sielkundige kontrak kan weer positiewe uitkomst soos verhoogde produktiwiteit, toewyding en motivering tot gevolg hê.
- Die sosialisingsproses, of "*joining-up process*", het 'n invloed op die tipe sielkundige kontrak wat tot stand kom omdat persepsies, wat 'n belangrike deel van die sielkundige kontrak uitmaak, gedurende die sosialisingsproses gevorm word.
- Die sielkundige kontrak hou met die volgende faktore verband: Sosiale faktore, werk en gesinslewe, lewensiklus, loopbaanankers en gehalte van werkslewe, mag en gesag en motivering.
- Die sielkundige kontrak word in die amptelike beleid van die SANW vervat en beskryf, maar oorhaastige kontraktering en paneelkeurrade lei daar-toe dat partye se verwagtings nie wedersyds bespreek word nie.
- Die modelle wat in die literatuur oor die sielkundige kontrak gevind kon word, erken die feit dat die sielkundige kontrak kompleks en dinamies is. Tog word die term "sielkundige kontrak" in die algemene spreektaal as 'n enkelvoudige begrip gebruik.

- Al die verwantskappe in Kotter se model kon nie met hierdie navorsing bevestig word nie. Steun is wel vir Verwantskap #1 (verwagtings waaroor duidelik en bewustelik gedink is, beïnvloed die sielkundige kontrak), Verwantskap #3 (goeie begrip vir mekaar se verwagtings toon 'n sterk verwantskap met passing of 'n positiewe sielkundige kontrak) en Verwantskap #8 (die verband tussen die sielkundige kontrak en loopbaanverwagtings) verkry.
- Die feit dat die studente met hoë verwagtings se tellings ten opsigte van loopbaanverwagtings beduidend hoër was as dié met lae verwagtings, impliseer dat hierdie studente se **motivering** vir 'n langtermyn loopbaan in die SANW hoër is as dié van studente met lae verwagtings.
- Die feit dat studente- en organisasieverwagtings beduidend verskil, is 'n aanduiding dat die twee partye nie werklik oor hulle wederkerige verwagtings en behoeftes gesels het nie en dat hulle nie mekaar se verwagtings begryp nie.
- Die verskille tussen die studente se persepsie van wat die organisasie verwag en werklike organisasieverwagtings verleen steun aan verskeie navorsers se siening dat **persepsie** 'n baie belangrike rol in sielkundige kontrakvorming speel. Die persepsie hoef nie noodwendig korrek te wees om 'n invloed op die sielkundige kontrak uit te oefen nie.
- Uit die resultate kan afgelei word dat die studente nie net hoër verwagtings het om te ontvang nie, maar ook hoër verwagtings het om by te dra. Dit plaas 'n verantwoordelikheid op die Fakulteit Krygskunde en die SANW, as organisasie, om onrealistiese verwagtings vroeg reeds in perspektief te stel en om wel hoë vereistes en standaarde met betrekking tot die studente se bydrae te stel.
- Die studente se verwagtings ten opsigte van "ontvangs" kan in twee groepe verdeel word:
 - ♦ **Groep 1:** Verwagtings wat ooreenstem met McClelland se prestasiefaktore, Maslow se hoër orde behoeftes en die motiveerders van Herzberg. Voorbeelde van sulke verwagtings is:
 - Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede.
 - 'n Gevoel van betekenis en genoegdoening met die werk.

- Interessante en opwindende werk.
 - Geleenthede vir vooruitgang.
 - Uitdagende werk.
 - Erkenning vir goeie werk.
- ♦ **Groep 2:** Verwagtings wat ooreenstem met McClelland se mag en affiliasie-faktore, Maslow se laer orde behoeftes en Herzberg se higiëne faktore. Voorbeelde is:
- 'n Posisie van mag.
 - Geleentheid om saam met mense te werk waarvan jy hou.
 - Sekuriteit.
 - 'n Akademiese graad met status en prestige.
 - 'n Gestruktureerde omgewing.
- Die studente se verwagtings ten opsigte van wat hulle kan bydra, kan in die volgende groepe verdeel word:
- ♦ Verwagtings oor vaardighede ("*skills*") soos:
- Tegniiese vaardighede.
 - Probleemoplossingsvaardighede.
 - Die vermoë om 'n goeie mondelinge of geskrewe voordrag te kan doen.
- ♦ Verwagtings oor nie-vaardighede ("*non-skills*") soos:
- Konformering.
- ♦ Verwagtings oor toewyding ("*commitment*") aan die organisasie soos:
- Aanvaar die eise van die organisasie.
 - Maak die organisasie se doelwitte en waardes jou eie.
 - Verwagte dienstermyn.
 - Loopbaanvooruitsigte.
- ♦ Die vaardighede kan weer verdeel word in verwagtings om met mense te werk en verwagtings om nie met mense te werk nie.

- Te min aandag word tydens die keuringsproses en die oriënteringsfase aan wedersydse verwagtings, die sleutelement van enige sielkundige kontrak, gegee.
- Die resultate van hierdie studie beklemtoon die belangrikheid van die aanvanklike indiensenemingsonderhoud. Tydens hierdie onderhoud moet sorg gedra word dat duidelike en korrekte inligting aan die toetreder oorgedra word en daar moet met aandag na die verwagtings van die toetreder geluister word.
- Hierdie bevindings dra ook by tot die verklaring van die lae geldigheid en betroubaarheid van die onderhoud as keuringsinstrument.

7.4 KRITIEK OP DIE STUDIE

Een van die belangrikste punte van kritiek teen hierdie studie is waarskynlik die relatief klein hoeveelheid respondente wat by die studie betrokke was.

Daar moet onthou word dat Kotter se verwagtingsvraelys in die Amerikaanse werksomgewing gebruik en gevalideer is, en die vraelys is tot op hede nog nie in Suid-Afrikaanse omstandighede gestandaardiseer nie.

Die vraelys meet boonop hoofsaaklik werksverwante verwagtings, terwyl die respondente in hierdie ondersoek 'n dualistiese "werksomgewing" (militêr *versus* akademies) betree het en miskien hoër akademiese verwagtings as werksverwagtings gehad het.

Alhoewel die vraelys deur 'n taalkundige in Afrikaans vertaal is, het sommige proefpersone tydens die administrasie van die vraelyste probleme met van die terminologie ondervind, byvoorbeeld as studente was die woorde "werk", "'n pos" as student, "sekuriteit", "werksverwante take" en die "organisasie" vir hulle vreemde begrippe.

7.5 AANBEVELINGS

Op grond van die navorsingsresultate, die gevolgtrekkings en kritiek op die studie kan die volgende aanbevelings gemaak word:

- Persone wat betrokke is by werwing, keuring en sosialisering in die Fakulteit Krygs-kunde, sowel as in die SANW, moet erkenning gee aan die konsep "sielkundige kontrak" en verwagtings deeglik met voornemende applikante bespreek.
- Diegene (in die SANW) wat onseker oor aspekte van die sielkundige kontrak voel, kan sonder om 'n omvattende literatuurstudie te doen, SANWPK as riglyn gebruik.
- 'n Aanstellingsgids vir bestuurders ("*Hiring Guide for Managers*") behoort opgestel te word waarin alle aspekte van die sielkundige kontrak op 'n kort en praktiese wyse bespreek word. Dit kan dan deur bedryfsielkundiges, personeelbestuurders, konsultante en algemene bestuurders gebruik word.
- Die model en vraelys moet in die privaat sektor getoets word, waar die "werksomgewing" minder dualisties en dubbelsinnig is as in die geval van hierdie studie.
- Verdere navorsing is nodig om die vraelys te valideer en uit te brei om sodoende ook dualistiese werksomgewings in te sluit.

7.6 SLOT

Die resultate van hierdie studie behoort werwingsbeampies asook die persone betrokke by keuring en sosialisering opnuut gevoelig te maak vir die belangrikheid van die partye se weder-sydse verwagtings. Die grootste waarde van die studie is egter geleë in die wetenskaplike poging om hulpmiddels ('n model en vraelys) daar te stel vir gebruik deur die SANW en terself-dertyd ook 'n bydrae op akademiese gebied te lewer.

BRONNELYS

- ARANGIES, J. & DU PLESSIS, S.P.J. (1992). Die eksaminering van skripsies, verhandelinge en proefskrifte. **SATHO**, Vol. 6, No. 1.
- ARGYRUS, C. (1960). ***Understanding Organizational Behaviour***. Homewood, Illinois: Dorsey.
- ARGYRUS, C. (1964). ***Integrating the Individual and the Organization***. London: Wiley
- ARNOLD, J. (1989). Career decidedness and psychological well-being: A two-cohort longitudinal study of undergraduate students and recent graduates. ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 62, No. 2.
- BAKER, H.G. (1985). The Unwritten Contract: Job Perceptions. ***Personnel Journal***, Vol. 64, No. 9.
- BAKER, H.G. (1987). Employee Assistance: Processes and advantages of entry-level career counseling. ***Personnel Journal***, Vol. 66, No. 4, April.
- BARNARD, A.L. (1971). 'n Vergelykende ondersoek van motiveringsfaktore in enkele beroepskategorieë. Ongepubliseerde D. Comm.-proefskrif, Universiteit van die Oranje Vrystaat, Bloemfontein.
- BARON, R.A. (1986). ***Behaviour in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work***. London: Allyn and Bacon.
- BERLEW, D.E. & HALL, D.T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. ***Administrative Science Quarterly***, September.
- BEWAYO, E.D. (1990). What College Recruits Expect of their Employers. ***Personnel***, May
- BLAU, G.J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 58, No. 4.
- BLAU, G.J. (1987). Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process. ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 60, No 1.
- BOSHOFF, A.B., KAPLAN, R.A. & KELLERMAN, A.M. (1988). ***The career anchors of members of fourteen professions in South Africa***. Ongepubliseerde publikasie, Universiteit van Pretoria, Pretoria.

- BOTES, A.C. (1986). **Die Oriënteringsprogram as Komponent van Professionele Sosialisering in die Verpleegkunde**. Ongepubliseerde M.-verhandeling in die Verpleegkunde. Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- BURGOYNE, J. & GERMAIN, C. (1984). Self-development and Career Planning: An Exercise in Mutual Benefit. *Personnel Management*, Vol. 16, No. 4, April.
- BURKE, R.J. (1983). Career Orientations of Type A Individuals. *Psychological Reports*, Vol. 53.
- BURKE, R.J. (1985). Career orientations and Type A behavior in Police officers. *Psychological Reports*, Vol. 57.
- CALDWELL, D.F., CHATMAN, J.A. & O'REILLY, C.A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 3.
- CILLIERS, F. (1988). Die konsep Sielkundige Optimaliteit in Bestuur. *IPB Joernaal*, Oktober
- COHEN, A.R. (1988). *Effective Behaviour in Organizations*, Fourth Edition. Homewood, Illinois: Irwin.
- COTTERMAN, R.L. (1991). How Recent Graduates View their Jobs. *Research Technology Management*, May - June.
- CRITES, J.O. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- CRITES, J.O. (1982). Testing for career adjustment and development. *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 2.
- DAVIS, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- DE KOKER, F. (1979). Vocational Choice. *People & Profits*, Vol. 6, No. 6.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. (1981). *Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde*. Durban: Butterworths.
- DEAN, R.A. (1983). Reality Shock: The Link between Socialisation and Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, Vol. 2, No. 3.
- DEAUX, K. & WRIGHTSMAN, L.S. (1988). *Social Psychology*, Fifth Edition. Pacific Grove: Brooks & Cole.

- DESSLER, G. (1980). *Human Behaviour : Improving Performance at Work*. Chichester: John Wiley.
- DHAMMANUNGUNE, S. (1990). *A Theory and Model of the Psychological Contract in Organizations*. Unpublished D.Phil. Thesis, United States International University, San Diego.
- DORTCH, C.T. (1989). Job-Person Match. *Personnel Journal*, Vol. 68, No. 6, June.
- DU TOIT, J.M. (1985). *Statistiese Metodes*, Hersiene Uitgawe. Stellenbosch: KOSMO.
- DUNAHEE, M.H. & WANGLER, L.A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations. *Personnel Journal*, July.
- EBERLEIN, R. (1990). A Strategy for the Development of the Human Resources of the SA Defence Force for the Year 2000. *Militaria*, Vol. 20, No. 2.
- EDITORIAL. (1990). Notion of a "Social Contract" becomes Focus in Labour Movement and Business World. *SouthScan*, Vol. 5, No. 48.
- EISELEN, G.T.S. (1989). Kontrakteervryheid, Kontraktuele Geregtigheid en Ekonomiese Liberalisme. *Tydskrif vir die Hedendaagse Romeins-Hollandse Reg*, Band 52.
- EMMIT, G.M. (1988). *The Influence of Work Values on Career Development*, Unpublished M.A. Thesis, Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- ENGELBRECHT, A.S. & DE JAGER, L.C. (1991). Werkstevredenheid: 'n Empiriese ondersoek. *Perspektiewe in die Bedryfsielkunde*, Vol. 8, No. 2.
- FELDMAN, D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21.
- FELDMAN, D.C. (1980). A Socialization Process that helps New Recruits Succeed. *Personnel*, Vol. 57, No. 2.
- FELDMAN, D.C. (1988). *Managing careers in organizations*. Boston: Scott Foresman and Company.
- GEORGE, R.T. (1986). First Impressions: How they Affect Long Term Performance. *Supervisory Management*, Vol. 3.
- GERBER, P.D. & ALBERTS, N.F. (1984). *Manpower Research*. Pretoria: Haum.

- GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. (1987). *Mannekragbestuur*. Johannesburg: Southern.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. (Jr). (1985). *Organizations*. Plano, Texas: Business Publications.
- GODDARD, R.W. (1988). Inside the Psychological Employee. *Management World*, Vol. 17, No. 2.
- GORDON, J.R. (1987). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Second Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- GOUWS, J.J. (1993). *Senior Leierskapseminaar: Vloot Bevel en Stafkursus, No 27*. Ongepubliseerde Précis, Fakulteit Krygskunde, Universiteit van Stellenbosch, Saldanha.
- GRAY, J.L. & STARKE, F.A. (1984). *Organizational Behaviour : Concepts and Applications*. London : Merrill.
- GREENHAUS, J.H. & SUGALSKI, T. (1978). Relationships between Perceptions of Organizational Size and the Organizational Choice Process. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 13, No. 2.
- GRUNDLING, J.P. (1986). 'n Empiriese ondersoek na beroepservarings van Militêre Akademie studente. Ongepubliseerde M. Comm.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- HODGETTS, R.M. (1979). *Management : Theory, Process and Practice*, Second Edition. London: Saunders.
- HOLTZ, J.L. (1978). Exploring the Psychological Contract over the Life Cycle. *Dissertation Abstracts*, Vol. 29, No. 5-A.
- HOWELL, D.C. (1989). *Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences*, Second Edition, Boston: PWS-Kent.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Second Edition, New York: Wiley.
- KEMERY, E.R., MOSSHOLDER, K.W. & BEDIAN, A.G. (1987). Role Stress, Physical Symptomatology, and Turnover Intentions: A Causal Analyses of three Alternative Specifications. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8.
- KERLINGER, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York: CBS.

- KOSLOWSKI, M. (1990). Staff/Line Distinctions in Job and Organizational Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 2.
- KOTTER, J.P. (1970). *The Psychological Contract : Expectations and the Joining-Up Process*. Unpublished Master's Thesis, The Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- KOTTER, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, Vol. 15, No. 3.
- KOTZE, K. (1989). **Die versoenbaarheid van Individuele en Organisatoriese Loopbaanontwikkelingsperspektiewe**. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- LEIBOWITZ, Z.B. & SCHLOSSBERG, N.K. (1981). Training Managers For Their Role In a Career Development System. *Training and Development Journal*, July.
- LESSNOFF, M. (1986). *Social Contract - Issues in Political Theory*. Hong Kong: Humanities Press.
- LEVINSON, H. (1965). Reciprocation : The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4.
- LEVINSON, L. *et al.* (1966). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard.
- LIPSETT, L. (1980). How to Stop Losing Your Best Workers. *Administrative Management*, Vol. 41, No. 2.
- LOUW, D.A. & EDWARDS, D.J.A. (1993). **Sielkunde: 'n Inleiding vir studente in Suider-Afrika**. Johannesburg: Lexicon.
- LUTHANS, F. (1985). *Organizational Behavior*, Fourth Edition. New York: McGraw Hill
- MALAN, M.R. (1989). **Ondersoek na bedankings van B Mil-graduandi**. Ongepubliseerde ondersoek, Militêre Akademie, Saldanha.
- McCLELLAND, D.C. (1985). *Human Motivation*. London: Scott, Foresman and Company.
- MICELI, M.P. (1986). Effects of Realistic Job Previews on Newcomer Affect and Behavior: An Operant Perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 8, No. 1.

- MIDDLEMIST, R.D. & HITT, M.A. (1981). ***Organizational Behavior : Applied Concepts***. Chicago: SRA.
- MINER, J.B. (1980). ***Theories of Organizational Behavior***. Hinsdale: Dryden.
- MINER, J.B. (1982). ***Theories of Organizational Behavior***, Second Edition. Hinsdale: Dryden.
- MUCHINSKY, P.M. (1983). ***Psychology Applied to Work***. Homewood: Dorsey.
- NEETHLING, F.R.L. (1986). 'n **Psigometriese Onderzoek na Holland se Beroepskeuse-teorie**. Ongepubliseerde D. Phil.-proefskrif, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- NICHOLSON, N. & JOHNS, G. (1985). The Absence of Culture and The Psychological Contract - Who's in Control of Absence? ***The Academy of Management Review***, Vol. 10, No. 3.
- NICHOLSON, N., WEST, M. & CAWSEY, T.F. (1985). Future Mobility: Expected vs Attained Job Mobility among Managers. ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 58, No. 4.
- NOE, R.A., STEFFY, B.D. & BARBER, A.E. (1988). An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities. ***Personnel Journal***, Vol. 41, No. 3.
- PAPALIA, D.E. & OLDS, S.W. (1988). ***Psychology***, Second Edition. New York: McGraw Hill.
- PENNINGTON, D.C. (1986). ***Essential Social Psychology***. London: Edward Arnold.
- PHILLIPS, J.D. (1990). The Price Tag on Turnover. ***Personnel Journal***, Vol. 69, No. 12.
- POND III, S.B. & GEYER, P.D. (1987). Employee age as a moderator of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction. ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 72, No. 4.
- REICHERS, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. ***The Academy of Management Review***, Vol. 10, No. 3.
- RIZZO, J.R., HOUSE, R.J. & LIRTZMAN, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 15.
- ROUTLEDGE, C.W. & ELLIOT, C.K. (1982). Organizational Mobility and Career Development. ***Personnel Review***, Vol. 11, No. 3.

- SALEMI, E.C. & MONAHAN, J.B. (1970). The Psychological Contract: Do Recruiters and Students Agree? *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 12.
- SALES, S.M. (1970). Some Effects of Role Overload and Role Underload. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 5.
- SANDERS, P. & YANOZAS, J.N. (1983). Socialization to Learning. *Training and Development Journal*, July
- SCHEIN, E.H. (1964). How to Break in the College Graduate. *Harvard Business Review*, November - December.
- SCHEIN, E.H. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, No. 4.
- SCHEIN, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Philippines: Addison Wesley.
- SCHEIN, E.H. (1988). *Organizational Psychology*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- SCHIFFMAN, L.G. & KANUK, L.L. (1991). *Consumer Behaviour*, Fourth Edition. New York: Prentice Hall.
- SCHREUDER, A.M.G. (1989). **Die Verwantskap tussen Loopbaananker, Beroepstipe, Organisasietipe en Gehalte van Werkslewe**. Ongepubliseerde D. Admin.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- SCOTT, R.D. (1972). Job Expectancy - An Important Factor in Labour Turnover. *Personnel Journal*, Vol. 55, No. 5.
- SIEGEL, L. & LANE, I.M. (1987). *Personnel and Organizational Psychology*, Second Edition. Homewood: Irwin.
- SIEGEL, S. (1956). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. London: McGraw Hill.
- SONNENFELD, J.A. (1984). *Managing Career Systems: Channeling the flow of executive careers*. Homewood: Erwin.
- SPOKANE, A.R. & HERZOG-SPOKANE, R. (1981). Effects of Information on Preference for an Occupation. *Journal of Employment Counselling*, Vol. 18, No. 2.

- STAW, B.M. & SALANCIK, G.R. (1977). ***New Directions in Organizational Behavior***. Chicago: St Claire Press.
- STONER, J.A.F. (1978). ***Management***. London: Prentice Hall
- SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG-PERSONEELKODE (SANWPK). (1988). **Die Sielkundige Kontrak**, Vol. C/ii/iv, November.
- SUPER, D.E. (1980). A lifespan approach to career development. ***Journal of Vocational Behavior***, Vol. 16.
- SUPER, D.E. (1988). Vocational Adjustment: Implementing a self-concept. ***Career Development Quarterly***, Vol. 36, No. 4.
- TANAKA, H. (1981). New Employee Education in Japan. ***Personnel Journal***, Vol. 60.
- TANCRED, P. (voors). (1988). **Projek Deurkom : 'n Ondersoek om akademiese prestasies van eerstejaars te verbeter**. Ongepubliseerde ondersoek, Militêre Akademie, Saldanha.
- TEEL, K.S. (1988). Personnel World: Is Voluntary Turnover Really Voluntary? ***Personnel Journal***, Vol. 65, No. 11.
- THOMAS, A.B. (1981). The Career Graph: A tool for mid-career development. ***Personnel Review***, Vol. 10, No. 3.
- TORNOW, W.W. (1988). Contract Redesign. ***Personnel Administrator***, Vol. 34, No. 10.
- UMLAW, Z. (1992). Black Graduate Expectations. ***People Dynamics***, Vol. 10, No. 10.
- VAN MAANEN, J. (1977). ***Organizational Careers: Some new Perspectives***. New York: Wiley.
- VAN MAANEN, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 20.
- VAN NIEKERK, W.P. (1987). **Eietydse Bestuur**. Durban: Butterworths.
- VAN PLETSEN, F. (1986). **Die Interafhanklikheid van Gehalte van Werklewe, Werkwaardes en Werkverwagtings**. Ongepubliseerde DBA-proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria.

- VAN VUUREN, P.L. (1989). **Die verband tussen Loopbaanankers en enkele Persoonlikheidstrekke.** Ongepubliseerde M. Comm.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- VILJOEN, J.H. (1987). **Loopbaanbeplanning en Sosialisering van die Nuwe Toetreder tot die Arbeidsmark.** Ongepubliseerde MBA-verhandeling, Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- WANOUS, J.P. (1976). Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1.
- WANOUS, J.P. (1977). Organizational Entry: Newcomers Moving from Outside to Inside. *Psychological Bulletin*, Vol. 84, No. 4.
- WANOUS, J.P. (1979). Job Survival of New Employees. *Personnel Psychology*, Vol. 32.
- WANOUS, J.P. (1989). Installing a Realistic Job Preview: Ten Tough Choices. *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 1.
- WEBBER, R.A. (1976). Career problems of young managers. *California Management Review*, Vol. xviii, No. 4.
- WEHRENBURG, S.B. (1988). Training: Learning Contracts. *Personnel Journal*, Vol. 67, No. 9.

BYLAAG A**VRAELYS OOR VERWAGTINGS****UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH
FAKULTEIT KRYGSKUNDE****AGTERGROND**

Hierdie vraelys handel oor jou verwagtings ten opsigte van jou huidige taak/pos met ander woorde as student, sowel as offisier in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) (dus ideale, idees, gedagtes). Voordat jy nou met jou studies aan die Fakulteit Krygskunde begin, het jy 'n stel verwagtings rakende jou rol as student, en oor die Fakulteit Krygskunde as instelling/organisasie. Duidelikheidshalwe word die vier groepe verwagtings net kortliks verduidelik.

Verwagtings #1

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat jy verwag om te kry, dus: **jou** verwagtings oor wat jy sal **ontvang** of **baat** deur studies aan die Fakulteit Krygskunde. (Byvoorbeeld persoonlike ontwikkelingsgeleenthede, mag, verantwoordelikheid, kennis, erkenning, versnelde bevordering, 'n gevestigde SANW-loopbaan, ensovoorts.)

Verwagtings #2

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat jy gaan doen, dus: **jou** verwagtings oor wat jy sal **gee** of **bydra**. (Byvoorbeeld jou leervermoë, tyd en energie, toewyding, produktiwiteit, inisiatief, self-motivering, aanvaarding van organisasie norms, ensovoorts.)

Verwagtings #3

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die Fakulteit Krygskunde gaan doen, dus: die **organisasie** (SANW en Fakulteit Krygskunde) se verwagtings oor wat hulle moet **gee** of **aanbied**. (Voorbeelde soos gegee in #1.)

Verwagtings #4

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die Fakulteit Krygskunde hiervoor gaan kry, dus: die **organisasie** (SANW en Fakulteit Krygskunde) se verwagtings oor wat hulle sal **ontvang** of **baat** deur jou studies aan die Fakulteit Krygskunde. (Voorbeelde soos gegee in #2.)

Dit is ook belangrik om daarop te let dat hierdie verwagtings onbewustelik of bewustelik kan wees. Byvoorbeeld wanneer 'n persoon 'n pos in 'n organisasie aanvaar, dink hy miskien nie eers aan hoeveel lojaliteit hy bereid is om te "gee" aan die organisasie nie. As hy egter oor lojaliteit uitgevra word, is dit wel duidelik dat hy sekere verwagtings het oor lojaliteit (min lojaliteit of baie). Net so word verwagtings soms eksplisiet gekommunikeer aan die ander party, maar dikwels word dit glad nie gedoen nie.

DOEL

Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat jou verwagtings is ten opsigte van jou studies aan die Fakulteit Krygskunde en jou loopbaan in die SANW.

INSTRUKSIES VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS

1. Hierdie vraelys bestaan uit twee afdelings.
2. Afdeling A handel oor algemene biografiese data.
3. Afdeling B handel oor verwagtings.
4. Die vraelys is vertroulik.
5. Antwoord asseblief die vrae so eerlik as moontlik.
6. Individuele antwoorde het slegs in die konteks van die groep se antwoorde, betekenis.
7. Die Vraelys moet vraag vir vraag afgehandel word.

NAAM :

AFDELING A: BIOGRAFIESE INLIGTING

Die volgende inligting is nodig om met die statistiese ontleding van data te help. Antwoorde is vertroulik.

1.

Geslag

☐ Manlik

☐ Vroulik

2.

In watter ouderdomsgroep val jy?

☐ 18 - 20

☐ 21 - 23

☐ 24 - 26

☐ 27+

3.

Huwelikstatus

☐ Getroud

☐ Ongetroud

4.

Staande Mag-diensjare, byvoorbeeld

03

5.

Weermagsdeel

☐ Leër

☐ Lugmag

☐ Vloot

☐ SAGD

6.

Korps

7.

Huidige Rang

☐ KO

☐ 2 Lt

☐ Lt

☐ Kapt

☐ Maj

8.

Het jy die Fakulteit Krygskunde besoek om eerste-handse informasie in te win?

☐

Ja

Nee

9.

Het jy enigsins met oud-studente, studente of dosente gepraat voordat jy finaal besluit het om aansoek te doen vir toelating?

☐ Ja

☐ Nee

10. Indien jy by Vraag 9 **JA** geantwoord het, meld wie aan jou inligting verskaf het.

- ☐ Met niemand gepraat
 ☐ Oud-studente
 ☐ Studente
 ☐ Dosente
 ☐ Ander

11. Indien jy met 'n **ander** party gepraat het oor toelating tot die Fakulteit Krygskunde, meld met wie jy gepraat het.

.....

.....

.....

.....

12. Hoe het jy die eerste keer bewus geraak van die Fakulteit Krygskunde?

- ☐ Self uitgevind
 ☐ Vriende
 ☐ Eenheid/
Organisasie
 ☐ Besoek
 ☐ Ander

13. Indien 'n **ander** party jou bewus gemaak het van die Fakulteit Krygskunde, meld wie dit was.

.....

.....

.....

.....

AFDELING B: VERWAGTINGS

Verwagtings #1

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat jy verwag om te bereik/kry/baat **voordat** jy nou met jou studies aan die Fakulteit Krygskunde begin.

Vir elkeen van die vrae wat gestel word, moet jy twee dinge doen:

- a. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **linkerkantse skaal** om aan te dui of dit verwag is. Byvoorbeeld as jy hoë verwagtings het oor die doel van jou studies (bewustelik of onbewustelik), omkring nommer 5.
- b. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantse skaal** om aan te dui of die verwagting bewustelik of onbewustelik is. Mense dink oor die algemeen nie bewustelik oor sekere verwagtings nie. Byvoorbeeld, as jy bewustelik gedink het oor die doel van jou studies en dit was baie duidelik in jou gedagtes, omkring nommer 5.

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in jou werk:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nie

Hoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussyn

Baie duidelik in
jou bewussyn

2. Persoonlike ontwikkelingsgeleentheid:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nie

Hoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussyn

Baie duidelik in
jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

3. Interessante studies wat nuuskierigheid stimuleer en opwindend is:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

4. 'n Baie uitdagende tydperk:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

5. 'n Posisie van mag en verantwoordelikheid:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

6. 'n Omgewing waar 'n mens erkenning en goedkeuring kry vir goeie werk:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

7. 'n Graad met status en prestige:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

8. 'n Pos (as student) waar jy toegelaat word om vriende te maak, saam met mense te werk waarvan jy hou of om deel te wees van 'n geesverwante groep:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

9. 'n Gestruktureerde omgewing met algemene praktyke, dissipline, regimentering en min of geen dubbelsinnigheid (byvoorbeeld voorgeskrewe reëls en regulasies):

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

10. 'n Goeie salaris:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

11. 'n Pos wat sekuriteit bied:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

12. Geleenthede vir vooruitgang:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

13. Ervaring van werk as dinamies en betekenisvol:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

14. Geleenthede vir persoonlike ontwikkeling:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te ontvang nieHoë verwagting
om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

15. 'n Periode van groot uitdaging:

1-----2-----3-----4-----5
Verwag nie om Hoë verwagting
te ontvang nie om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik in
in jou bewussyn jou bewussyn

Verwagtings #2

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat jy verwag om te gee of by te dra tot jou pos as student by die Fakulteit Krygskunde. Die instruksies wat gegeld het by Verwagtings #1, geld ook hier, sodat jy 'n nommer op beide skale moet omkring om die sterkte en duidelikheid van die verwagting aan te toon.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer waar 'n sekere vlak van kennis en vaardigheid nodig is:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te gee nieHoë verwagting
om te gee

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

2. Die vermoë om die verskillende aspekte van 'n posisie aan te leer terwyl jy die pos as "student" beklee:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te gee nieHoë verwagting
om te gee

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

3. Die vermoë om nuwe metodes te ontdek om take uit te voer:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te gee nieHoë verwagting
om te gee

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

4. Die vermoë om probleme op te los:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te gee nieHoë verwagting
om te gee

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

5. Die vermoë om 'n standpunt effektief en oortuigend oor te dra:

1-----2-----3-----4-----5

Verwag nie om
te gee nieHoë verwagting
om te gee

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik
in jou bewussynBaie duidelik in
jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

6. Die vermoë om effektief met groepe mense te werk:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

7. Die vermoë om goedgeorganiseerde en duidelike aanbiedinge op skrif, sowel as mondelings te doen:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

8. Die vermoë om effektief oor ander se werk toesig te hou en te reël:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

9. Die vermoë om verantwoordelike besluite te neem sonder die ondersteuning van ander:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

10. Die vermoë om jou eie werk, sowel as die van ander te beplan en organiseer:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

11. Die besteding van tyd en energie tot die voordeel van die organisasie (SANW en Fakulteit Krygskunde):

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

12. Die aanvaarding van organisasie-eise wat in konflik is met persoonlike doelwitte:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

13. Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

14. Aanvaarding van die gewoontes van die organisasie of werksgroep by die werk wat nie direk verwant is aan werksprestasie nie:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

15. Verhoging van jou eie waarde vir die organisasie met verdere opvoeding deur nie van die organisasie se tyd daarvoor te gebruik nie:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

16. Handhaaf die goeie openbare beeld van die organisasie:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

17. Maak die organisasie se doelwitte en waardes jou eie:

1-----2-----3-----4-----5
 Verwag nie om Hoë verwagting
 te gee nie om te gee

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

18. Die vermoë om te sien wat behoort en moet gedoen word en die inisiëring van sodanige aktiwiteit:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5	
Verwag nie om te gee nie	Hoë verwagting om te gee	Baie onduidelik in jou bewussyn	Baie duidelik in jou bewussyn

19. In retrospek, hoe duidelik dink jy het die organisasie jou verwagtings verstaan (voordat jy aangemeld het by die Fakulteit Krygskunde) ten opsigte van:

- a. wat jy verwag om te ontvang:

1-----2-----3-----4-----5	
Baie onduidelik in jou bewussyn	Baie duidelik in jou bewussyn

- b. wat jy verwag om te gee of by te dra:

1-----2-----3-----4-----5	
Baie onduidelik in jou bewussyn	Baie duidelik in jou bewussyn

20. Voordat jy by die Fakulteit Krygskunde begin het, het die organisasie (Fakulteit Krygskunde of SANW) uitgevind wat jou verwagtings is?

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| a. | Het jy die inisiatief geneem en hulle vertel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Ja | Nee |
| b. | Het die organisasie jou gevra? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Ja | Nee |
| c. | Verwagtings is nooit bespreek nie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Ja | Nee |

Verwagtings #3

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat die organisasie verwag om aan jou te bied of te gee.

Vir elke verwagting wat gestel word, moet jy twee dinge doen:

- a. Gebruik die **linkerkantste skaal** en omkring 'n nommer tussen 1 en 5 om aan te dui wat jy dink wat die organisasie verwag om te gee.

Byvoorbeeld, as jy dink die organisasie verwag nie om aan jou uitdagende werk te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die linkerkant.

- b. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantste skaal** om aan te dui hoe duidelik elk van die organisasie se verwagtings is.

Byvoorbeeld, as jy geen idee het of die organisasie verwag om aan jou ontwikkelingsgeleenthede te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die regterkant.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in die werk:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

3. Interessante studies wat nuuskierigheid stimuleer en opwindend is:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het dit nie verwag nie Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

4. 'n Baie uitdagende tydperk:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het dit nie verwag nie Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

5. 'n Posisie van mag en verantwoordelikheid:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het dit nie verwag nie Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

6. 'n Omgewing waar 'n mens erkenning en goedkeuring kry vir goeie werk:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het dit nie verwag nie Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

7. 'n Graad met status en prestige:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het Organisasie het
 dit nie verwag nie hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van Organisasie se
 die organisasie verwagtings is
 se verwagting is duidelik vir jou
 onduidelik of onakkuraat

8. 'n Pos (as student) waar jy toegelaat word om vriende te maak, saam met mense te werk waarvan jy hou of om deel te wees van 'n geesverwante groep:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het Organisasie het
 dit nie verwag nie hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van Organisasie se
 die organisasie verwagtings is
 se verwagting is duidelik vir jou
 onduidelik of onakkuraat

9. 'n Gestruktureerde omgewing met algemene praktyke, dissipline, regimentering en min of geen dubbelsinnigheid (byvoorbeeld voorgeskrewe reëls en regulasies word streng nagevolg):

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het Organisasie het
 dit nie verwag nie hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van Organisasie se
 die organisasie verwagtings is
 se verwagting is duidelik vir jou
 onduidelik of onakkuraat

10. 'n Goeie salaris:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie het Organisasie het
 dit nie verwag nie hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
 Jou persepsie van Organisasie se
 die organisasie verwagtings is
 se verwagting is duidelik vir jou
 onduidelik of onakkuraat

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

11. 'n Pos wat sekuriteit bied:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

12. Geleentheid vir vooruitgang:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

13. Dinamiese en betekenisvolle werk:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

14. Geleentheid vir persoonlike ontwikkeling:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie		Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat		Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

15. 'n Periode van groot uitdaging:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie het dit nie verwag nie Organisasie het hoë verwagting

1-----2-----3-----4-----5
Jou persepsie van die organisasie se verwagting is onduidelik of onakkuraat Organisasie se verwagtings is duidelik vir jou

16. Voordat jy by die Fakulteit Krygskunde begin het, het jy ooit gehoor wat die organisasie se verwagtings is (met betrekking tot dit wat aan jou gebied kan word) deurdat iemand van die organisasie dit met jou bespreek het?

a. Ja, hulle verwagtings is bespreek.

b. Nee, hulle verwagtings is basies nie bespreek nie.

As jou antwoord **JA** was by (a), gaan aan na (c) en (d).

c. Wie het die bespreking geïnisieer?

☐ Jyself ☐ Iemand van die organisasie

d. Met wie het jy die verwagtings van die organisasie bespreek?

☐ Werwer ☐ Keurraad ☐ Dekaan ☐ Bevelvoerder ☐ Dosent ☐ Ander

e. Indien verwagtings met 'n **ander** party bespreek is, meld met wie dit bespreek is?

.....
.....
.....
.....

Verwagtings #4

Onderstaande is 'n lys met verwagtings oor wat die **organisasie** verwag om **van jou te ontvang**. Volg nou die instruksies, soos by die vorige verwagtings, om aan te dui wat jy dink die organisasie se verwagtings is en dui ook aan of die verwagtings vir jou duidelik is en of jy dit duidelik verstaan.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer, waar 'n sekere vlak van kennis en vaardigheid nodig is.

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie verwag nie om te ontvang nie

Hoë verwagting om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik in jou bewussyn

Baie duidelik in jou bewussyn

2. Die vermoë om die verskillende aspekte van 'n posisie aan te leer terwyl jy die pos as "student" beklee:

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie verwag nie om te ontvang nie

Hoë verwagting om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik in jou bewussyn

Baie duidelik in jou bewussyn

3. Die vermoë om nuwe metodes te ontdek om take uit te voer:

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie verwag nie om te ontvang nie

Hoë verwagting om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik in jou bewussyn

Baie duidelik in jou bewussyn

4. Die vermoë om probleme op te los:

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie verwag nie om te ontvang nie

Hoë verwagting om te ontvang

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik in jou bewussyn

Baie duidelik in jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

5. Die vermoë om 'n standpunt effektief en oortuigend oor te dra:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

6. Die vermoë om effektief met groepe mense te werk:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

7. Die vermoë om goedgeorganiseerde en duidelike aanbiedinge op skrif, sowel as mondelings te doen:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

8. Die vermoë om effektief oor ander se werk toesig te hou en te reël:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

9. Die vermoë om verantwoordelike besluite te neem sonder die ondersteuning van ander:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

10. Die vermoë om jou eie werk, sowel as die van ander te beplan en organiseer:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

11. Die besteding van tyd en energie tot die voordeel van die organisasie (SANW en Fakulteit Krygskunde):

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

12. Die aanvaarding van organisasie-eise wat in konflik is met persoonlike doelwitte:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

13. Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

14. Aanvaarding van die gewoontes van die organisasie of werkgroep by die werk wat nie direk verwant is aan werksprestasie nie:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag nie om te om te ontvang
 ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik in
 in jou bewussyn jou bewussyn

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

15. Verhoog jou eie waarde vir die organisasie met verdere opvoeding deur nie van die organisasie se tyd daarvoor te gebruik nie:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag nie om te om te ontvang
ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik in
in jou bewussyn jou bewussyn

16. Handhaaf die goeie openbare beeld van die organisasie:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag nie om te om te ontvang
ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik in
in jou bewussyn jou bewussyn

17. Maak die organisasie se doelwitte en waardes jou eie:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag nie om te om te ontvang
ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik in
in jou bewussyn jou bewussyn

18. Die vermoë om te sien wat behoort en moet gedoen word en die inisiëring van sodanige aktiwiteit:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag nie om te om te ontvang
ontvang nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik in
in jou bewussyn jou bewussyn

19. Voordat jy begin het by die Fakulteit Krygskunde, het jy ooit gehoor wat die organisasie se verwagtings is (met betrekking tot wat hulle sal ontvang van jou; kry van jou) deurdat dit met jou bespreek is deur iemand van die organisasie?

a. Ja, dit is bespreek.

b. Nee, verwagtings is nooit bespreek nie.

As jy **JA** geantwoord het by (a), gaan aan na (c) en (d).

- c.

Wie het die bespreking geïnisieer?

☐

Jyself

☐

iemand van die organisasie
- d.

Met wie het jy die verwagtings van die organisasie bespreek?

☐

Werwer

☐

Keurraad

☐

Dekaan

☐

Bevelvoerder

☐

Dosent

☐

Ander

20. Indien verwagtings met iemand **anders** bespreek is, meld wie.

.....

.....

.....

.....

21. As daar nie 'n perfekte passing was tussen jou verwagtings en dié van die organisasie nie, is enige iets gedoen om dit te verander?

- ☐

Ja
- ☐

Nee

- a.

Wie het die heronderhandeling van verwagtings geïnisieer?

☐

Jy

☐

Organisasie

b. Wanneer is dit gedoen (hoe lank na die Keurraad)?

.....

c. Wat is verander?

.....

.....

.....

.....

22. Hoe sal jy tot dusver die tydperk wat jy by die Fakulteit Krygskunde is, beoordeel?

- a. 1-----2-----3-----4-----5
 Persoonlik baie frustrerend Persoonlik baie bevredigend
- b. 1-----2-----3-----4-----5
 Baie onproduktief vir die organisasie Baie produktief vir die organisasie en die volle benutting van jou vaardighede

23. Wat is jou persepsie oor hoe lank jy nog in die organisasie gaan bly?

- ☐ 4 jaar
- ☐ Tussen 4 jaar en 10 jaar
- ☐ Langer

Motiveer:

.....

.....

.....

24. Wat is jou verwagtings ten opsigte van jou loopbaan in die SANW?

a. Loopbaangeleenthede:

1-----2-----3-----4-----5
 Laag Hoog

b. Loopbaanvooruitsigte:

1-----2-----3-----4-----5
 Laag Hoog

c. Sinvolle aanwending:

1-----2-----3-----4-----5
 Laag Hoog

QUESTIONNAIRE CONCERNING EXPECTATIONS

UNIVERSITY OF STELLENBOSCH FACULTY OF MILITARY SCIENCE

BACKGROUND

This questionnaire is concerned with the topic of expectations towards **your present task/job**, in your case as student as well as an officer in the South African National Defence Force (SANDF) (thus ideals, ideas, thoughts). Before you actually commence with your studies at the Faculty of Military Science, you have a set of expectations concerning your role as student and the Faculty of Military Science as institution/organisation. For the sake of clarity the four groups of expectations will now be discussed briefly.

Expectation #1

This group of expectations is aimed at what you expect to **receive**, thus: **your** expectations concerning what you will **receive or gain** by studying at the Faculty of Military Science. (For example personal development opportunities, the amount of power, responsibility, knowledge, amount of recognition, promotion, an established career in the SANDF, etc.)

Expectations #2

This group of expectations is aimed at what **you** are going to **do**, thus: **your** expectations concerning what you **will give** or **contribute** to the organisation. (For example your learning capacity, time and energy, commitment, productivity, initiative, self motivation, the acceptance of organisation norms, etc.)

Expectations #3

This group is aimed at what the **Faculty of Military Science** is going to **do**, thus: the **organisation's** (SANDF and **Faculty of Military Science**) expectations concerning what they **must give** or **offer** you (examples like those given in #1).

Expectations #4

This group of expectations is aimed at what the **Faculty of Military Science** is going to **receive** from you, thus: the **organisation's** (SANDF and **Faculty of Military Science**) expectations concerning what they **will receive** or **gain** from you studying at the **Faculty of Military Science** (examples like those given in #2).

It is important to take in consideration that these expectations can either be conscious or unconscious. For example, when a person accept a job in an organisation, he may never consciously think about the amount of loyalty he is prepared to give to the organisation, but when he is questioned about it he can be found to have certain expectations about loyalty (little loyalty or a great deal). Also, expectations are sometimes explicitly communicated to the other party, although often they are not.

AIM

The aim of this questionnaire is to determine what is your expectations towards your studies at the **Faculty of Military Science** and to your career in the SANDF.

INSTRUCTIONS FOR THE COMPLETION OF THE QUESTIONNAIRE

1. This questionnaire consists of two sections.
2. Section A deals with your biographic data.
3. Section B deals with your expectations.
4. The answers are confidential.
5. Please answer the questions as honest as possible.
6. Individual answers only have meaning in the context of the answers of the whole group.
7. The questionnaire must be completed question by question.

NAME :

SECTION A: BIOGRAPHIC INFORMATION

The following information is necessary to help with the statistical analysis of data. Answers are confidential.

1.

Sex

☐Male

☐Female

2.

Age category

☐18 - 20

☐21 - 23

☐24 - 26

☐27+

3.

Marital status

☐Married

☐Unmarried

4.

Years of service in the Permanent Force. For example

03

5.

Arm of Service

☐Army

☐Air Force

☐Navy

☐SAMS

6.

Corps

7.

Present rank

☐CO

☐2 Lt

☐Lt

☐Capt

☐Maj

8.

Did you visit the Faculty of Military Science to obtain first hand information about this institution?

☐Yes

☐No

9.

Did you talk to any ex-students, students or lecturers before you finaly decided to come to the Faculty of Military Science?

☐Yes

☐No

10. If your answer in Question 9 was YES, please specify which person informed you about the Faculty of Military Science.

- ☐
Nobody
- ☐
Ex-students
- ☐
Students
- ☐
Lecturers
- ☐
Other

11. If you obtain your information about the Faculty of Military Science from any **other** person, please specify.

.....

.....

.....

.....

12. How did you first become aware of the Faculty of Military Science?

- ☐
Enquired yourself
- ☐
Friends
- ☐
Unit/
Organisation
- ☐
Visit
- ☐
Other

13. If any **other** party made you aware of the Faculty of Military Science, please specify.

.....

.....

.....

.....

SECTION B: EXPECTATIONS

Expectations #1

Below is a list of questions concerning what **you** expect to achieve/receive/gain from the Faculty of Military Science **before** you actually begin your studies.

For each of the expectations you must do two things:

- a. Encircle a number between 1 and 5 on the **lefthand scale** to indicate if it is expected. For example, if you have (either consciously or unconsciously) high expectations towards the purpose of your studies, encircle number 5.
- b. Encircle a number between 1 and 5 on the **right hand scale** to indicate whether the expectation is consciously or unconsciously. People usually do not consciously think about certain expectations. For example, if you consciously think and it is very clear in your mind about the purpose of your studies, encircle number 5.

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

1. A sense of meaning and purpose in your job:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect
to receive

Strongly expect
to receive

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in
your mind

Very clear in
your mind

2. Personal development opportunities:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect
to receive

Strongly expect
to receive

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in
your mind

Very clear in
your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

3. Interesting studies which stimulate curiosity and induce excitement:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

4. Very challenging period:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

5. A position of power and responsibility:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

6. An environment where one gets recognition and approval for good work:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

7. A degree with status and prestige:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

8. A position (as student) which allows you to make friends, work with people you like, or be a part of a congenial work group:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

9. A structured environment with general practices, discipline, regimentation, and little or no ambiguity (for example laid down rules and regulations):

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

10. A good salary:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

11. A job which offers security:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

12. Advancement opportunities:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

13. Experiencing your job as dynamic and meaningful:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

14. Opportunities for personal development:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect to receive Strongly expect to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in your mind Very clear in your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

15. A period of great challenge:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to receive to receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

Expectations #2

Below is a list of questions concerning what **you** expect to **give** or **contribute** towards your position as student at the Faculty of Military Science. The same instructions that were applicable for Expectations #1, are valid here, so you must encircle a number on both scales to indicate the strength and clarity of the expectation.

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS_OF_EXPECTATION

1. The ability to perform non-social job related tasks requiring a certain degree of technical knowledge and skill:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in Very clear in
your mind your mind

2. The ability to learn the various aspects of a position while you are a student:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in your mind Very clear in your mind

3. The ability to discover new methods of performing tasks:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in Very clear in
your mind your mind

4. The ability to solve novel problems:

1-----2-----3-----4-----5

Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5

Very unclear in Very clear in
your mind your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

5. The ability to present effectively and convincingly a point of view:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

- 6 The ability to work productively with groups of people:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

7. The ability to make well-organized and clear presentations in writing as well as orally:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

8. The ability to supervise and direct effectively the work of others:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

9. The ability to make responsible decisions well without assistance from others:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

10. The ability to plan and organize your own work as well as that of others:

1-----2-----3-----4-----5
Not expect Strongly expect
to give to give

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear in Very clear in
your mind your mind

STRENGTH OF EXPECTATION**CLEARNESS OF EXPECTATION**

11. The expenditure of time and energy for the benefit of the organisation (SANDF and Faculty of Military Science):

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

12. Accepting the demands of the organisation that conflict with personal prerogatives:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

13. The establishing and maintaining of social relationships with other members of the organisation off the job:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

14. Conforming to the customs of the organisation or work group on the job in areas not directly related to job performance:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

15. Increasing your value to the organisation with further education pursued off-company time:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

16. Maintaining a good public image of the organisation:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind Very clear in your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

17. Taking on of values and goals of the organisation as one's own:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5	
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind	Very clear in your mind

18. The ability to see what should or must be done and to initiate appropriate activity:

1-----2-----3-----4-----5		1-----2-----3-----4-----5	
Not expect to give	Strongly expect to give	Very unclear in your mind	Very clear in your mind

19. How clearly do you think now, in retrospect, that the organisation understood your expectations (before you begin your studies) in respect of:

- a. what you expect to receive:

1-----2-----3-----4-----5	
Very unclear in your mind	Very clear in your mind

- b. what you expect to give or contribute:

1-----2-----3-----4-----5	
Very unclear in your mind	Very clear in your mind

20. Before you reported at the Faculty of Military Science, did the organisation (Faculty of Military Science or SANDF) find out about your expectations?

- | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|
| a. | Did you take the initiative and tell them? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Yes | No |
| b. | Did the organisation ask you? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Yes | No |
| c. | Expectations were never discussed | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Yes | No |

Expectations #3

Below is a list of questions concerning what the organisation **expect** to **offer** or **give** you.

For each expectation, you must do two things:

- a. Use the **lefthand scale** and encircle a number between 1 and 5 to indicate what you **think** the organisation expects to give. For example, if you think the organisation does not at all expect to offer you a job with a sense of meaning or purpose, encircle number 1 on the scale on the lefthand side.
- b. Encircle a number between 1 and 5 on the **righthand scale** to indicate **how clear** each of the organisation's expectations are to you. For example, if you have no idea whether the organisation expects to offer you personal development opportunities, encircle number 1 on the scale on the righthand side.

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

- 1. A sense of meaning and purpose in your job:**

1-----2-----3-----4-----5

Organisation does not expect this

Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5

Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate

Organisation's expectation is very clear to you

2. **Personal development opportunities:**

1-----2-----3-----4-----5

Organisation does not expect this

Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5

Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate

Organisation's expectation is very clear to you

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

3. Interesting work which stimulates curiosity and induces excitement:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

4. A very challenging period:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

5. A position of power and responsibility:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

6. An environment where one gets recognition and approval for good work:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

7. A degree with status and prestige:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

8. A position (as student) which allows you to make friends, work with people you like or be a congenial work group:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

9. A structured environment with general practices, discipline, regimentation, and little or no ambiguity (for example laid down rules and regulations are strictly pursued):

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

10. A good salary:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

11. A job which offers security:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

12. Advancement opportunities:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

13. Experiencing the job as dynamic and meaningful:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

14. Opportunities for personal development:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

15. A period of great challenge:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does not expect this Organisation strongly expects this

1-----2-----3-----4-----5
Your perception of the organisation's expectation are unclear or inaccurate Organisation's expectation is very clear to you

16. Before you actually reported at the Faculty of Military Science, did you ever learn about the organisation's expectations (concerning what they will give or offer you) by discussing those expectations with someone from the organisation?

- a. Yes, they were discussed.
- b. No, their expectations were basically not discussed.

If you answered YES to (a), go on to (c) and (d).

c. Who initiated this discussion

☐ You ☐ Someone from the organisation

d. With whom did you discuss the expectations of the organisation?

☐ Recruiting Officer ☐ Selection Board ☐ Dean ☐ Officer Commanding ☐ Lecturer ☐ Other

e. If expectations were discussed with any **other** party, state with whom it was discussed.

.....

.....

.....

Expectations #4

Below is a list of questions concerning what the organisation **expects to receive from you**. Follow the instructions, as for the previous expectations, to indicate what you **think** the expectations of the organisation are and also indicate whether these expectations are clear to you and if you correctly understand them **at the time before you actually begin your studies**.

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

1. The ability to perform non-social job related tasks requiring a certain degree of technical knowledge and skill:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does
not expect to
receive
Strongly
expects to
receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear
in your mind
Very clear in
your mind

2. The ability to learn the various aspects of a position while you are a student:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does
not expect to
receive
Strongly
expects to
receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear
in your mind
Very clear in
your mind

3. The ability to discover new methods of performing tasks:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does
not expect to
receive
Strongly
expects to
receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear
in your mind
Very clear in
your mind

4. The ability to solve new problems:

1-----2-----3-----4-----5
Organisation does
not expect to
receive
Strongly
expects to
receive

1-----2-----3-----4-----5
Very unclear
in your mind
Very clear in
your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

5. The ability to present effectively and convincingly a point of view:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does not expect to receive Strongly expects to receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear in your mind Very clear in your mind

6. The ability to work productively with groups of people:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does not expect to receive Strongly expects to receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear in your mind Very clear in your mind

7. The ability to make well-organized and clear presentations in writing as well as orally:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does not expect to receive Strongly expects to receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear in your mind Very clear in your mind

8. The ability to supervise and direct effectively the work of others:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does not expect to receive Strongly expects to receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear in your mind Very clear in your mind

9. The ability to make responsible decisions well without assistance from others:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does not expect to receive Strongly expects to receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear in your mind Very clear in your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

10. The ability to plan and organize your own work as well as others:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

11. The expenditure of time and energy for the benefit of the organisation (SANDF and Faculty of Military Science):

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

12. Accepting of the demands of the organisation that conflict with personal prerogatives:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

13. Establishing and maintaining pleasant social relationships with other members of the organisation off the job:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

14. Conforming to the customs of the organisation or work group on the job in areas not directly related to job performance:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1-----2-----3-----4-----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

STRENGTH OF EXPECTATION

CLEARNESS OF EXPECTATION

15. Increasing your value to the organisation with further education pursued off-company time:

1----2----3----4----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1----2----3----4----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

16. Maintaining a good public image of the organisation:

1----2----3----4----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1----2----3----4----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

17. Taking on the values and goals of the organisation as your own:

1----2----3----4----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1----2----3----4----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

18. The ability to see what should and must be done and to initiate appropriate activity:

1----2----3----4----5
 Organisation does
 not expect to
 receive Strongly
 expects to
 receive

1----2----3----4----5
 Very unclear Very clear in
 in your mind your mind

19. Before you actually begin your studies at the Faculty of Military Science, did you ever learn about the expectations of the organisation (concerning what they will receive or get from you) by discussing those expectations with someone from the organisation?

a. Yes, they were discussed.

b. No, their expectations were basically not discussed.

If you answered YES to (a), go on to (c) and (d).

c. Who initiated this discussion ☐ You ☐ Someone from the organisation

d. With whom did you discuss the expectations of the organisation?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recruiting Officer	Selection Board	Dean	Officer Commanding	Lecturer	Other

20. If expectations were discussed with any **other** party, state with whom it was discussed.

.....

.....

.....

.....

21. If there was not a perfect match between your expectations and that of the organisation, was anything done to change this? ☐ Yes ☐ No

a. Who initiated the re-negotiation of the expectations? ☐ You ☐ Organisation

b. When was this done (how long after the Selection Board)?

.....

c. What was changed?

.....

.....

.....

.....

22. How will you rate your stay at the Faculty of Military Science,so far?

a. 1-----2-----3-----4-----5

Personally very frustrating	Personally very satisfying
-----------------------------	----------------------------

b.

1-----2-----3-----4-----5

Very unproductive
for the organisation

Very productive for
the organisation and
full utilization of
your abilities

23. What is your perception in connection with the time you might stay in the SANDF

☐ 4 years

☐ Between 4 and 10 years

☐ Longer

Motivate:

.....

.....

.....

.....

24. What is your expectations in connection with your career in the SANDF?

a. Career opportunities:

1-----2-----3-----4-----5

Low

High

b. Career prospects:

1-----2-----3-----4-----5

Low

High

c. Meaningful utilisation:

1-----2-----3-----4-----5

Low

High

BYLAAG C

VRAELYS OOR VERWAGTINGS**UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH
FAKULTEIT KRYGSKUNDE****AGTERGROND**

Hierdie vraelys handel oor u verwagtings (uit 'n organisatoriese oogpunt as verteenwoordiger van die organisasie) van die studente aan die Fakulteit Krygskunde. Voornemende studente kom met sekere verwagtings na die Fakulteit Krygskunde. Net so het u as staflid en dosent ook sekere verwagtings rakende die studente. Duidelikheidshalwe word die vier groepe verwagtings net kortliks verduidelik. Die groep verwagtings wat u raak is "Verwagtings #3 en #4".

Verwagtings #1

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die student verwag om te kry, dus: **sy** verwagtings oor wat hy sal **ontvang** of **baat** deur studies aan die Fakulteit Krygskunde. (Byvoorbeeld persoonlike ontwikkelingsgeleenthede, mag, verantwoordelikheid, kennis, erkenning, versnelde bevordering, 'n gevestigde Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW)-loopbaan, ensovoorts.)

Verwagtings #2

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die student gaan doen, dus: **sy** verwagtings oor wat hy sal **gee** of **bydra**. (Byvoorbeeld sy leervermoë, tyd en energie, toewyding, produktiwiteit, inisiatief, selfmotivering, aanvaarding van organisasie norms, ensovoorts.)

Verwagtings #3

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die organisasie gaan doen, dus: die **organisasie** (SANW en Fakulteit Krygskunde) se verwagtings oor wat die organisasie moet **gee** of **aanbied**. (Voorbeelde soos gegee in #1.)

Verwagtings #4

Hierdie groep verwagtings is gerig op wat die organisasie hiervoor gaan kry, dus: die **organisasie** (SANW en Fakulteit Krygskunde) se verwagtings oor wat die organisasie sal **ontvang** of **baat** deur studente se studies aan die Fakulteit Krygskunde. (Voorbeelde soos gegee in #2.)

Dit is ook belangrik om daarop te let dat hierdie verwagtings onbewustelik of bewustelik kan wees. Byvoorbeeld wanneer 'n persoon 'n pos in 'n organisasie aanvaar, dink hy miskien nie eers aan hoeveel lojaliteit hy bereid is om te "gee" aan die organisasie nie. As hy egter oor lojaliteit uitgevra word, is dit wel duidelik dat hy sekere verwagtings het oor lojaliteit (min lojaliteit of baie). Net so word verwagtings soms eksplisiet gekommunikeer aan die ander party, maar dikwels word dit glad nie gedoen nie.

DOEL

Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat u verwagtings (as verteenwoordigers van die organisasie) is van studente aan die Fakulteit Krygskunde

INSTRUKSIES VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS

1. Die vraelys is anoniem en vertroulik.
2. Antwoord asseblief die vrae so eerlik as moontlik.
3. Individuele antwoorde het slegs in die konteks van die groep se antwoorde, betekenis.
4. Die Vraelys moet vraag vir vraag afgehandel word.

Verwagtings #3

Onderstaande is 'n lys met vrae oor wat die organisasie moontlik kan verwag om aan voornemende studente te bied of te gee.

Vir elke verwagting wat gestel word, moet u twee dinge doen:

- a. Gebruik die **linkerkantste skaal** en omkring 'n nommer tussen 1 en 5 om aan te dui wat u dink wat die organisasie verwag om te gee.

Byvoorbeeld, as u dink die organisasie verwag nie om aan studente 'n uitdagende werk te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die linkerkant.

- b. Omkring 'n nommer tussen 1 en 5 op die **regterkantste skaal** om aan te dui hoe duidelik elk van die organisasie se verwagtings is.

Byvoorbeeld, as u geen idee het of die organisasie verwag om aan studente ontwikkelingsgeleenthede te bied nie, omkring nommer 1 op die skaal aan die regterkant.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. 'n Gevoel van betekenis en rigting in die werk:

1-----2-----3-----4-----5	
Organisasie	Organisasie het
verwag dit nie	hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5	
Baie onduidelik	Baie duidelik

2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede:

1-----2-----3-----4-----5	
Organisasie	Organisasie het
verwag dit nie	hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5	
Baie onduidelik	Baie duidelik

3. Interessante studies wat nuuskierigheid stimuleer en opwindend is:

1-----2-----3-----4-----5	
Organisasie	Organisasie het
verwag dit nie	hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5	
Baie onduidelik	Baie duidelik

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

4. 'n Baie uitdagende tydperk:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

5. 'n Posisie van mag en verantwoordelikheid:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

6. 'n Omgewing waar 'n mens erkenning en goedkeuring kry vir goeie werk:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

7. 'n Graad met status en prestige:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

8. 'n Pos (as student) waar hy toegelaat word om vriende te maak, saam met mense te werk waarvan hy hou of om deel te wees van 'n geesverwante groep:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

9. 'n Gestruktureerde omgewing met algemene praktyke, dissipline, regimentering en min of geen dubbelsinnigheid (byvoorbeeld voorgeskrewe reëls en regulasies word streng nagevolg):

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

10. 'n Goeie salaris:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

11. 'n Pos wat sekuriteit bied:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

12. Geleenthede vir vooruitgang:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

13. Dinamiese en betekenisvolle werk:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

14. Geleenthede vir persoonlike ontwikkeling:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

15. 'n Periode van groot uitdaging:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie Organisasie het
verwag dit nie hoë verwagtings

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

16. Is enige van die organisasie se verwagtings met studente voor die aanvang van die eerste semester bespreek?

a. Ja, verwagtings is bespreek.

b. Nee, verwagtings is nie bespreek nie.

As u antwoord **JA** was by (a), gaan aan na (c).

c. Wie het die bespreking geïnisieer?

☐

Uself

☐

Student

Verwagtings #4

Onderstaande is 'n lys met verwagtings oor wat die **organisasie** verwag om **van studente te "ontvang"/baat**. Volg nou die instruksies, soos by die vorige verwagtings, om aan te dui wat u dink die organisasie se verwagtings is en dui ook aan of die verwagtings vir u duidelik is en of u dit duidelik verstaan.

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

1. Die vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer, waar 'n sekere vlak van kennis en vaardigheid nodig is.

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

2. Die vermoë om die verskillende aspekte van 'n terrein/studieveld aan te leer terwyl hy student is:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

3. Die vermoë om nuwe metodes te ontdek om take uit te voer:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

4. Die vermoë om probleme op te los:

1-----2-----3-----4-----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

STERKTE VAN VERWAGTING**DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING**

5. Die vermoë om 'n standpunt effektief en oortuigend oor te dra:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

6. Die vermoë om effektief met groepe mense te werk:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

7. Die vermoë om goedgeorganiseerde en duidelike aanbiedinge op skrif, sowel as mondelings te doen:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

8. Die vermoë om effektief oor ander se werk toesig te hou en te reël:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

9. Die vermoë om verantwoordelike besluite te neem sonder die ondersteuning van ander:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

10. Die vermoë om sy eie werk, sowel as die van ander te beplan en organiseer:

1----2----3----4----5
 Organisasie ver- Hoë verwagting
 wag dit nie

1----2----3----4----5
 Baie onduidelik Baie duidelik

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

11. Die besteding van tyd en energie tot die voordeel van die organisasie (SANW en Fakulteit Krygskunde):

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

12. Die aanvaarding van organisasie-eise wat in konflik is met persoonlike doelwitte:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

13. Die daarstelling en instandhouding van aangename sosiale verwantskappe met ander lede van die organisasie buite werksverband:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

14. Aanvaarding van die gewoontes van die organisasie of werksgroep by die werk wat nie direk verwant is aan werksprestasie nie:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

15. Verhoog sy eie waarde vir die organisasie met verdere opvoeding deur van die organisasie se tyd daarvoor te gebruik:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

16. Handhaaf die goeie openbare beeld van die organisasie:

1-----2-----3-----4-----5
Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5
Baie onduidelik Baie duidelik

STERKTE VAN VERWAGTING

DUIDELIKHEID OOR VERWAGTING

17. Maak die organisasie se doelwitte en waardes sy eie:

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1----2----3----4----5

Baie onduidelik Baie duidelijk

18. Die vermoë om te sien wat behoort en moet gedoen word en die inisiëring van sodanige aktiwiteit:

1-----2-----3-----4-----5

Organisasie ver- Hoë verwagting
wag dit nie

1-----2-----3-----4-----5

Baie onduidelik Baie duidelik

19. Het u al ooit vanuit Weermag-geledere gehoor wat die organisasie se verwagtings is van studente?

- a. Ja.
- b. Nee.

As u **JA** geantwoord het by (a), gaan aan na (c).

- c. Lys die drie belangrikste verwagtings (in volgorde van belangrikheid) soos teenoor u genoem

.....

.....

.....

.....

20. Hoe sal u die tydperk wat studente aan die Fakulteit Krygskunde studeer, beoordeel?

- a. 1-----2-----3-----4-----5
- | | |
|---------------------------|---|
| Studente is
ongelukkig | Studente ervaar
"werkstevredenheid" (gelukkig) |
|---------------------------|---|

- b. 1-----2-----3-----4-----5
- | | |
|---------------------------------------|---|
| Baie onproduktief vir die organisasie | Baie produktief vir die organisasie en die volle benutting van sy vaardighede |
|---------------------------------------|---|

21. Wat is u persepsie oor hoe lank B Mil-graduandi in die organisasie gaan bly?

- ☐ 4 jaar
- ☐ Tussen 4 en 10 jaar
- ☐ Langer

22. Wat is u persepsie ten opsigte van B Mil-graduandi se loopbane in die SANW?

a. Loopbaangeleenthede:

1-----2-----3-----4-----5
Laag Hoog

b. Loopbaanvooruitsigte:

1-----2-----3-----4-----5
Laag Hoog

c. Sinvolle aanwending:

1-----2-----3-----4-----5
Laag Hoog